



**ISABEL MARIA
RODRIGUES ANDRADE**

**A (DES) IGUALDADE DE GÉNERO
NO ACESSO AOS CARGOS DE DIREÇÃO
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL**



**ISABEL MARIA
RODRIGUES ANDRADE**

**A (DES) IGUALDADE DE GÉNERO
NO ACESSO AOS CARGOS DE DIREÇÃO
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho, Professora Auxiliar do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território.

Dedico este trabalho à minha filha e ao meu marido pelo incansável apoio.

Obrigada meu anjo, pelas flores que me presenteaste quando as lágrimas caíram, vencida pelo desgaste emocional, que me deram uma força enorme para levar este desafio até ao fim.

“Quando sentires vontade de chorar, segura com força nestas flores, mãe.”
Beatriz Sarabando, 5 anos

o júri
presidente

Prof. Doutor Gonçalo Alves de Sousa Santinha
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof.^a Doutora Zélia Maria de Jesus Breda
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro (arguente)

Prof.^a Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho
Professora Associada da Universidade de Aveiro (orientadora)

agradecimentos

À Professora Doutora Teresa Carvalho, que aceitou acompanhar e orientar-me neste desafio académico, a quem devo um especial agradecimento pela sugestão do tema, numa área de elevada importância que, até então, eu desconhecia, particularmente num momento de enorme desorientação em que me encontrara. Agradeço a confiança, a partilha dos seus conhecimentos, o apoio na concretização deste trabalho e, acima de tudo, a paciência que teve comigo, em face dos altos e baixos que caracterizaram este percurso.

Ao executivo, aos colaboradores e às colaboradoras dos municípios de Águeda, Albergaria-a-Velha, Anadia, Estarreja, Murtosa, Oliveira do Bairro, Ovar, Sever do Vouga e Vagos, pelo imprescindível e inestimável contributo na concretização deste trabalho, sem o qual seria impossível realizar.

À Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (Delegação Norte), na pessoa da Dr.^a Rosa Oliveira, pela partilha de dados internos e disponibilização de material de apoio.

Aos autores e às autoras referenciados/as nesta dissertação, pelos estudos profissionais e académicos partilhados, que me permitiram, de forma acessível, adquirir novos conhecimentos e competências.

A todos/as os/as amigos/as e colegas da Câmara Municipal de Albergaria-a-Velha, por me terem feito sorrir nos momentos de maior cansaço pelo apoio e pela força que me transmitiram durante este percurso. A todos e a todas, de forma particular e muito especial, quero registar o meu mais sincero reconhecimento e agradecimento.

À minha família, pela compreensão em face da minha ausência num longo ano de trabalho.

Em especial à minha mãe e ao meu pai, com quem aprendi nunca desistir nos momentos de maior fragilidade e com quem aprendi, também, que trabalhando, de forma honesta, recolheremos os resultados do nosso esforço.

À minha sogra e ao meu sogro, quero apresentar um enorme agradecimento, pela ainda maior presença na vida do seu filho e da sua neta, no período em que estive mais ausente.

À minha filha, Beatriz e ao meu marido, Joel Sarabando, pelo incondicional apoio e compreensão num ano que ficará marcado pela minha ausência naquele que é o bem mais precioso: o tempo dedicado à família.

Quero agradecer particularmente ao meu marido, pelo exemplo de homem, de pai e de amigo que tem sido ao longo de toda a nossa caminhada, pelo apoio incondicional nas minhas escolhas e decisões, pessoais e profissionais, por ser um homem que me faz acreditar, todos os dias, que é possível haver igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.

A Deus, por iluminar o meu caminho e ter-me presenteado com pessoas muito especiais, que muito têm contribuído para o meu crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

A todos e a todas, de uma forma especial, muito obrigada!

palavras-chave

sexo, género, igualdade, cidadania, governo local

resumo

Reconhecendo a sensibilidade crescente para as questões da igualdade de género no panorama internacional, europeu e nacional, e as iniciativas políticas desenvolvidas recentemente nesta área, em Portugal, o presente trabalho de investigação pretende refletir sobre a dimensão “igualdade de género” no acesso aos cargos dirigentes nas autarquias locais. Pretende-se caracterizar a situação atual, avaliando as perceções que os/as colaboradores/as integrados/as em cargos dirigentes e/ou na Carreira Técnico Superior das autarquias locais envolvidas no estudo académico possuem sobre a (des)igualdade de género no acesso a cargos dirigentes. Simultaneamente, procura-se analisar se são incorporadas medidas promotoras de igualdade entre mulheres e homens ao nível da gestão de recursos humanos e das práticas organizacionais nas autarquias selecionadas. A investigação empírica tem por base um estudo multicase, desenvolvido em nove municípios do Distrito de Aveiro, que integram a Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro (CIRA) e que manifestaram disponibilidade para colaborar neste projeto, designadamente os municípios de Águeda, Albergaria-a-Velha, Anadia, Estarreja, Murtosa, Oliveira do Bairro, Ovar, Sever do Vouga e Vagos. A abordagem metodológica integrou uma perspetiva quantitativa e qualitativa, tendo-se centrado a recolha de dados em inquéritos por entrevista aplicados a colaboradores/as responsáveis pela área da Gestão dos Recursos Humanos e inquéritos por questionário aplicados aos/as colaboradores/as integrados/as na carreira profissional de Técnico Superior.

keywords

Sex, gender, equality, citizenship, local government

abstract

Recognizing the growing sensitivity to gender equality issues on the international, european and national level, and the recent portuguese policy initiatives in this area, the present research work aims to reflect on the "gender equality" dimension in access to manage positions in municipalities. It is intended to characterize the current situation, evaluating the perceptions that the employees integrated in managerial positions and / or in the High Technical Career of the municipalities involved in the academic study have on the gender (in) equality in the access to managerial positions.

At the same time, it seeks to analyze if selected municipalities promoting equality polities between women and men into the human resources management and organizational praticies.

The empirical research is based on a multicase study, developed in nine municipalities of the Aveiro District, which are part of the Intermunicipal Community of the Aveiro Region (CIRA) and have expressed their willingness to collaborate in this study: Águeda, Albergaria-a-Velha, Anadia, Estarreja, Murtosa, Oliveira do Bairro, Ovar, Sever do Vouga e Vagos.

The methodological approach included a quantitative and qualitative perspective, focusing the collection of data in interviews at human resources managers and questionnaires at employees integrated in managerial positions and in High Technical Career.

ÍNDICE

Índice de figuras	11
Índice de gráficos	11
Índice de tabelas	14
Lista de abreviaturas e siglas	15
INTRODUÇÃO	16
ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	18
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	20
CAPÍTULO I – CLARIFICAÇÃO CONCEPTUAL	20
1.1. Introdução.....	20
1.2. Sexo vs. Género.....	20
1.3. Estereótipos e papéis sociais de género	21
1.4. Igualdade de Género vs. Igualdade de Oportunidades	23
1.5. Igualdade de Género e o Movimento Feminista	24
1.6. Síntese conclusiva do capítulo.....	27
CAPÍTULO II – (DES) IGUALDADE DE GÉNERO NO MERCADO DE TRABALHO	29
2.1. Introdução.....	29
2.2. Segregação de Género	29
2.3. (Des) Igualdade de Género nos Cargos de Topo	37
2.4. Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.....	40
2.5. Cultura e Estrutura Organizacional: uma perspetiva de género	44
2.5.1. Cultura Organizacional	44
2.5.2. Estrutura Organizacional	45
2.6. Síntese conclusiva do capítulo.....	50
CAPÍTULO III – IGUALDADE DE GÉNERO E AS CORRENTES TEÓRICAS DE ORGANIZAÇÃO ESTATAL	52
3.1. Introdução.....	52
3.2. Do Estado Liberal ao Estado Providência.....	52
3.3. Da Burocracia à Nova Gestão Pública.....	55
3.4. Síntese conclusiva do capítulo.....	56

CAPÍTULO IV – POLÍTICAS PÚBLICAS DE “IGUALDADE DE GÉNERO”	58
4.1. Introdução.....	58
4.2. Políticas Públicas Europeias	58
4.3. Políticas Públicas Nacionais	59
4.3.1. Planos Nacionais para a Igualdade de Género	62
4.4. Países europeus de referência na dimensão <i>Igualdade de Género</i>	65
4.5. Síntese conclusiva do capítulo.....	69
CAPÍTULO V – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA.....	70
5.1. Introdução.....	70
5.2. Estrutura Orgânica da Administração Pública Portuguesa	70
5.3. Administração Pública Central:	70
(des) igualdade de género no acesso aos cargos dirigentes?	70
5.4. Causas para a (des) igualdade de género no acesso a cargos dirigentes.....	79
5.4.1. Contexto Organizacional	79
5.4.2. Contexto Social e Cultural	81
5.4.3. Contexto Individual	82
5.5. Administração Pública Local	84
5.6. Caracterização dos Recursos Humanos dos municípios portugueses	85
5.7. O papel das autarquias locais na promoção da Igualdade de Género	95
5.8. Nível de envolvimento das autarquias locais	98
5.9. Síntese conclusiva do capítulo.....	101
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO.....	103
CAPÍTULO VI – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO E INSTRUMENTOS DE TRABALHO.....	103
6.1. Introdução.....	103
6.2. Metodologia de investigação	103
6.3. Definição do problema, questões e hipóteses de investigação	104
6.4. Métodos e instrumentos de recolha e análise de dados.....	105
6.5. Operacionalização de variáveis	107
6.6. Escolha da população e da amostra	110
6.7. Síntese conclusiva do capítulo.....	112

CAPÍTULO VII – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS RECOLHIDOS.....	113
7.1. Introdução.....	113
7.2. Análise e discussão de dados qualitativos.....	113
7.2.1. Inquéritos por entrevista.....	113
7.2.2. Caraterização dos/as entrevistados/as.....	114
7.2.3. Os discursos dominantes.....	115
7.2.4. Caraterização do pessoal dirigente dos municípios.....	138
7.3. Análise e discussão de dados quantitativos – O quadro geral.....	141
7.4. Caraterização dos/as inquiridos/as.....	143
7.5. Validação das hipóteses de investigação.....	193
7.6. Sugestões de melhoria.....	203
7.7. Síntese conclusiva do capítulo.....	207
CAPÍTULO VIII – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	209
8.1. Introdução.....	209
8.2. Conclusões do estudo académico.....	209
8.3. Limitações do estudo.....	214
8.4. Sugestões para investigações futuras.....	216
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	218
ANEXOS.....	231
Anexo I – Igualdade de Género e o emprego: evolução de efetivos.....	232
Anexo II – Síntese estatística do Emprego Público em 31.12.2017.....	242
Anexo III – Níveis habilitacionais por Cargo/Carreira Profissional.....	244
Anexo IV – Taxa de feminização por cargo e carreira profissionais, nos municípios capitais dos Distritos Portugueses.....	246
Anexo V – Inquérito por Questionário.....	247
Anexo VI – Guião de entrevista.....	252
Anexo VII – Pedido de colaboração apresentado aos municípios.....	255
Anexo VIII – Modelo de organização e de estrutura dos serviços autárquicos.....	256
Anexo IX – Transcrição das entrevistas.....	259
Anexo X – Teste Qui-Quadrado de Pearson_Tabelas.....	283

Índice de figuras

Figura 1 - Nível de escolaridade superior completo (2015)	30
Figura 2 - População empregada por setor de atividade, por sexo (%) – Portugal, 2011	34
Figura 3 - População empregada por setores da indústria, construção, educação, saúde humana e serviço social, por sexo (%) – Portugal, 2008-2015.....	34
Figura 4 - Evolução da participação de mulheres na Assembleia da República (%)	37
Figura 5 - Presidentes de Câmaras Municipais, por sexo (2013).....	37
Figura 6 - Proporção de mulheres nos Conselhos de Administração das empresas do PSI 20 (%)	38
Figura 7 - Homens em lugares de decisão (%) - Portugal, 2005-2015.....	76
Figura 8 - Taxa de feminização dos cargos dirigentes nos municípios capitais dos distritos portugueses.....	94
Figura 9 - Ciclo de Deming – PDCA.....	136
Figura 10 - Pirâmide hierárquica masculina.....	139
Figura 11 - Pirâmide hierárquica feminina	139

Índice de gráficos

Gráfico 1- Evolução das mulheres nos Conselhos de Administração em Portugal, 2003 - 2016 (%)	39
Gráfico 2 - Repartição dos cargos de chefia, segundo o sexo	72
Gráfico 3 - Peso do emprego nas Administrações Públicas – 2016 (%)	76
Gráfico 4 - Dirigentes nas Administrações Públicas, segundo o sexo.....	78
Gráfico 5 - Dirigentes nas Administrações Públicas, segundo o cargo profissional e o sexo	78
Gráfico 6 - Evolução do n.º de colaboradores/as por carreira - 2011 vs. 2016	87
Gráfico 7 - Taxa de feminização nas Administrações Públicas e na população ativa, em 31.12.2017.....	89
Gráfico 8 - Distribuição de efetivos da carreira de Técnico Superior (%), segundo o sexo, em 31.12.2017.....	89
Gráfico 9 - Distribuição dos cargos dirigentes, segundo o sexo, em 31.12.2017 (%).....	90
Gráfico 10 - Idade média dos/as dirigentes nas administrações públicas segundo o cargo, em 31.12.2017.....	91
Gráfico 11 - Peso dos/as colaboradores/as com nível de escolaridade de ensino superior nas administrações públicas, por sexo e na população ativa, em 31.12.2017 (%).....	92
Gráfico 12 - Protocolos de cooperação celebrados entre a CIG e os municípios portugueses (em unidades).....	99

Gráfico 13 - Planos Municipais, Conselheiras/os Locais para a Igualdade e Protocolos celebrados	99
Gráfico 14 - Municípios em estudo detentores de um Plano Municipal para a Igualdade (%).....	133
Gráfico 15 - Perceção sobre a possibilidade de promover a igualdade entre homens e mulheres, no âmbito do acesso a cargos dirigentes, através da elaboração de um Plano Municipal para a Igualdade.....	135
Gráfico 16 - Opinião sobre a promoção de um projeto intermunicipal no domínio da “Igualdade de Género, na ótica da Gestão de Recursos Humanos	137
Gráfico 17- Faixa etária dos/as dirigentes, segundo o sexo.....	141
Gráfico 18 - Habilitações académicas dos/as dirigentes, segundo o sexo (%)	141
Gráfico 19 - Existem relações de poder desiguais e injustas entre homens e mulheres, favoráveis ao sexo masculino - perceção segundo o sexo (%)	147
Gráfico 20 - A posição que as mulheres ocupam na estrutura hierárquica causa maior dificuldade de afirmação da sua autoridade - perceção segundo o sexo (%)	148
Gráfico 21 - As mulheres são menos escolhidas para o exercício de cargos dirigentes, face às suas características tradicionalmente definidas como “femininas” como por exemplo serem mais dóceis, sentimentais, frágeis - perceção segundo a autarquia (%)	149
Gráfico 22 - Relação entre taxa de feminização e taxa de discordância face à afirmação 1.3, por município (%).....	150
Gráfico 23 - No contexto organizacional, as mulheres têm mais oportunidades de usufruir dos direitos de parentalidade face aos homens - perceção segundo o sexo (%)	152
Gráfico 24 - No contexto organizacional, as mulheres têm mais oportunidades de usufruir dos direitos de parentalidade face aos homens - perceção segundo a faixa etária (%).....	153
Gráfico 25 - Para as mulheres serem promovidas, têm de demonstrar maiores competências profissionais, face aos homens - perceção segundo o sexo (%).....	155
Gráfico 26 - Para as mulheres serem promovidas, têm de demonstrar maiores competências profissionais, face aos homens - perceção segundo a faixa etária (%).....	156
Gráfico 27 - A autarquia permite trabalhar a partir de casa (ex.: teletrabalho), sempre que necessário para fazer face a responsabilidades familiares/pessoais - perceção segundo o estado civil (%)	158
Gráfico 28 - A autarquia permite trabalhar a tempo parcial, sempre que necessário para fazer face a responsabilidades familiares/pessoais - perceção segundo o cargo/carreira profissional (%) ..	159
Gráfico 29 - A autarquia permite trabalhar a tempo parcial, sempre que necessário para fazer face a responsabilidades familiares/pessoais - perceção segundo o sexo (%)	160
Gráfico 30 - Existe subjetividade nos critérios definidos para avaliar os/as candidatos/as aquando da seleção de pessoal para cargos dirigentes - perceção segundo o cargo/carreira profissional (%)	161
Gráfico 31 - Existe subjetividade nos critérios definidos para avaliar os/as candidatos/as aquando da seleção de pessoal para cargos dirigentes - perceção segundo o sexo (%)	161

Gráfico 32 - O acesso às redes de contactos informais e/ou redes político-partidárias influencia o acesso aos cargos dirigentes, sendo facilitado aos homens e dificultado às mulheres - percepção segundo o sexo (%)	163
Gráfico 33 - Os cargos dirigentes são cargos, fundamentalmente, de confiança política, tradicionalmente confiados ao sexo masculino - percepção segundo o sexo (%)	163
Gráfico 34 - Grupo II _ Contexto Social e Cultural - Média das respostas	165
Gráfico 35 - O tipo de educação familiar influenciou o meu percurso profissional, na escolha da área funcional na qual exerço a minha atividade profissional - percepção segundo o sexo (%)	167
Gráfico 36 - O tipo de educação escolar influenciou o percurso profissional, na escolha da área funcional na qual exercem a sua atividade profissional - percepção segundo o sexo (%)	167
Gráfico 37 - As relações sociais e simbólicas de poder estão mais associadas ao género masculino - percepção segundo a faixa etária.....	170
Gráfico 38 - As relações sociais e simbólicas de poder estão mais associadas ao género masculino - percepção segundo o sexo (%)	170
Gráfico 39 - As mulheres exercem funções socialmente definidas como “femininas”, que limitam o seu acesso aos cargos dirigentes - percepção segundo o cargo/carreira profissional (%)	171
Gráfico 40 - As mulheres exercem funções socialmente definidas como “femininas”, que limitam o seu acesso aos cargos dirigentes - percepção segundo o sexo (%).....	172
Gráfico 42 - As mulheres têm menores capacidades de liderança comparativamente aos homens - percepção segundo o sexo (%).....	173
Gráfico 41 - As mulheres têm maior dificuldade em afirmar-se devido aos estereótipos de género ainda existentes - percepção segundo o sexo (%)	173
Gráfico 43 - Os estereótipos e os preconceitos crescem à medida que as mulheres ascendem a níveis de direção superiores na hierarquia organizacional - percepção segundo o sexo (%)	174
Gráfico 44 - Grupo III – Contexto Individual – Média das respostas	175
Gráfico 45 – A vida familiar/pessoal é mais importante do que a carreira profissional - percepção segundo a faixa etária (%)	177
Gráfico 46 - Dificuldade em partilhar as tarefas domésticas/responsabilidades familiares com as pessoas com quem vive - percepção segundo o sexo (%)	178
Gráfico 47 - É o/a próprio/a quem frequentemente falta ao trabalho para prestar os cuidados familiares, sempre que necessários - análise segundo o sexo	178
Gráfico 48 - Sou eu quem frequentemente falta ao trabalho para prestar os cuidados familiares, sempre que necessários - análise segundo a faixa etária (%)	179
Gráfico 49 - Os homens são mais assertivos, determinados, persistentes, corajosos e autoconfiantes perante desafios, em comparação com as mulheres - percepção segundo o sexo (%).....	180
Gráfico 50 - Perfil/Capacidade de liderança, segundo o sexo.....	183
Gráfico 51 - Experiência profissional, segundo o sexo.....	183
Gráfico 52 - Conhecimentos profissionais, segundo o sexo.....	183

Gráfico 53 - Intenção de candidatura a procedimento concursal para cargo dirigente, segundo o sexo (%)	184
Gráfico 54 - Intenção de candidatura a procedimento concursal para cargo dirigente, segundo o estado civil (%)	185
Gráfico 55 - Taxa de divórcio – 2016	187
Gráfico 56 - Taxa de natalidade - 2016.....	187
Gráfico 57 - Potenciais fatores para a não apresentação de candidatura a procedimento concursal a cargo profissional de direção	188

Índice de tabelas

Tabela 1 - Estrutura da dissertação	19
Tabela 2 - Participação feminina e masculina em algumas instâncias nacionais – 2015-2016	32
Tabela 3 - Nível de posicionamento de países europeus face à dimensão Igualdade de Género .	66
Tabela 4 - Cargos profissionais de direção, segundo os níveis hierárquicos.....	71
Tabela 5 - Taxa de feminização na Administração Pública, segundo o nível profissional e o sexo (em 31.12.2005)	72
Tabela 6 - Distribuição de dirigentes, segundo o sexo e o nível hierárquico	74
Tabela 7 - Dirigentes nas Administrações Públicas, segundo o nível hierárquico	77
Tabela 8 - Emprego no setor das Administrações Públicas por cargo/carreira/grupo/sexo, 2016 (%)	77
Tabela 9 - Representação nos Conselhos de Administração nas empresas do setor empresarial, segundo o sexo	79
Tabela 10 - Evolução do n.º de colaboradores/as municipais, por cargo/carreira profissional (2008-2016)	85
Tabela 11 - Evolução das taxas de masculinização e de feminização, por cargo/carreira profissionais.....	88
Tabela 12 - Evolução da estrutura etária dos/as colaboradores/as municipais, segundo o cargo/carreira profissionais – 2008, 2012, 2016 (%)	90
Tabela 13 - Taxa de feminização nos municípios das capitais dos distritos portugueses, segundo o cargo e a carreira profissional.....	93
Tabela 14 - Inquérito por entrevista: categorias e dimensões de análise.....	107
Tabela 15 - Inquérito por questionário – Variáveis e conceitos de análise	108
Tabela 16 - Distribuição dos cargos dirigentes da Administração Pública Local, em 31.12.2017, segundo o sexo (%)	116
Tabela 17 - Quadro-resumo: Distribuição de dirigentes (%), segundo o cargo e o sexo	118
Tabela 18 - Distribuição dos cargos dirigentes, segundo o nível hierárquico e o sexo.....	138
Tabela 19 - Grupo I - Contexto organizacional (Média, Mediana, Moda)	146
Tabela 20 - Grupo I - Respostas por escala de opinião, em %	146
Tabela 21 - Quadro-resumo das correlações entre variáveis dependentes e independentes	164
Tabela 22 - Grupo II - Contexto social e cultural (Média, Mediana, Moda)	165
Tabela 23 - Grupo II - Respostas por escala de opinião, em %	166
Tabela 24 - Quadro-resumo das correlações entre variáveis dependentes e independentes	175
Tabela 25 - Grupo III - Contexto individual (Média, Mediana, Moda)	176
Tabela 27 - Quadro-resumo das correlações entre variáveis dependentes e independentes	181

Lista de abreviaturas e siglas

CIG – Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género
CIRA – Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro
CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego
CPLP – Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CRP – Constituição da República Portuguesa
CT – Código do Trabalho
DGAEP – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
DGE – Direção-Geral da Educação
DGAL – Direcção-Geral das Autarquias Locais
ENIND – Estratégia Nacional para a Igualdade e Não Discriminação
IEFP, I.P. – Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.
INA – Instituto Nacional de Administração
INE, I.P. – Instituto Nacional de Estatística, I.P.
INUT – Inquérito Nacional aos Usos do Tempo
LTFP – Lei do Trabalho em Funções Públicas
NPM – New Public Management
OIT – Organização Internacional do Trabalho
PL – Proposta de Lei
PNI – Plano Nacional para a Igualdade
UE – União Europeia

INTRODUÇÃO

A preocupação com a igualdade de género tem vindo a crescer em vários domínios, no contexto internacional, europeu e nacional, e encontrava-se inicialmente espelhada nos movimentos feministas que surgiram na década de setenta e nas lutas travadas pelo reconhecimento da mulher na sociedade. Os resultados destas primeiras lutas encontram hoje um reflexo nas políticas públicas nacionais, que têm vindo continuamente a emergir no domínio da cidadania, igualdade e de não discriminação entre homens e mulheres, estando igualmente refletidos em instrumentos internacionais e europeus, como forma de promover e garantir a existência de uma sociedade igualitária e justa.

No contexto português, a igualdade de género tem sido um tema a que os sucessivos Governos têm dado primazia, espelhada, particularmente, nos Planos Nacionais para a Igualdade e, mais recentemente, na Estratégia Nacional para a Igualdade e Não Discriminação_ENIND (2018-2030) - “Portugal + Igual”, nos quais se refletem e reafirmam os compromissos estratégicos assumidos pelo Governo Português perante as instâncias internacionais e europeias. Ao longo dos últimos anos, estes instrumentos de ação para a promoção da Igualdade de Género têm vindo a ser continuamente melhorados, através da intervenção de diferentes agentes e atores da sociedade, justificável pela transversalidade desta temática, com vista ao reforço da igualdade e não discriminação nos vários domínios da sociedade.

Neste âmbito, os organismos da Administração Pública Central, Local e Regional assumem um papel crucial enquanto organismos públicos promotores deste desígnio, na execução das políticas públicas de Igualdade de Género. Destaca-se ainda, pela sua relevância, que os mais recentes instrumentos estratégicos de ação nacionais têm advertido cada vez mais para a importância do envolvimento das autarquias locais, organismo pertencente à Administração Pública Local, como forma de integrar a dimensão da Igualdade de Género nas diferentes áreas de política, já que se trata de uma entidade pública mais próxima da população, que melhor conhece a realidade do seu território e é, portanto, capaz de implementar medidas ajustadas às suas necessidades, pensando global e agindo localmente, sobretudo através da elaboração e implementação de Planos Municipais para a Igualdade.

Por conseguinte, tendo por base as políticas públicas nacionais, os instrumentos de ação para a Igualdade de Género e, em particular, o papel da Administração Pública Local enquanto agente promotor de políticas públicas locais, conducentes à promoção da igualdade entre mulheres e homens na vida local e, face ao reduzido número de indicadores e estudos realizados nas autarquias locais, afigurou-se relevante desenvolver um trabalho de investigação sobre a perspetiva da “Igualdade de Género” em municípios portugueses.

Os dados estatísticos apontam para a existência de uma população portuguesa maioritariamente feminina, detentora de habilitações literárias de nível académico superior, com uma elevada taxa de empregabilidade na Administração Pública, inclusive na Administração Pública Local. No entanto, os estudos realizados sobre as questões da Igualdade de Género no

âmbito da Administração Pública Central revelam a existência de assimetrias de sexo na ocupação dos cargos dirigentes. Assim, considerou-se relevante delimitar o campo de análise e de investigação à perspetiva da Igualdade de Género no âmbito do acesso aos cargos dirigentes.

Pretende-se caraterizar a situação dos municípios abrangidos no presente estudo e analisar se são ou não incorporadas medidas promotoras de igualdade entre mulheres e homens ao nível da gestão de recursos humanos e das suas práticas organizacionais. Preconiza-se, ainda, analisar as perceções que os/as colaboradores/as integrados/as em cargos dirigentes e/ou na Carreira “Técnico Superior” das autarquias locais envolvidas possuem sobre a (des) igualdade de género no acesso a cargos dirigentes, tendo por base as dimensões organizacional, cultural, social e individual.

Em suma, é objetivo central do presente estudo verificar se existem desigualdades de género no acesso a cargos dirigentes nas autarquias locais objeto de estudo.

A investigação efetuada teve por base uma amostra de nove dos onze municípios do Distrito de Aveiro, que integram a Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro (CIRA) e que manifestaram disponibilidade para colaborar no trabalho de investigação, designadamente os municípios de Águeda, Albergaria-a-Velha, Anadia, Estarreja, Murtosa, Oliveira do Bairro, Ovar, Sever do Vouga e Vagos. Os Municípios de Aveiro e de Ílhavo não contemplam a presente investigação, devido à indisponibilidade manifestada pelos serviços no período de aplicação dos métodos de recolha de dados.

Procede-se, assim, a uma análise detalhada de dados empíricos sobre a perceção dos/as colaboradores/as responsáveis pela Gestão dos Recursos Humanos, no geral, e dos/as colaboradores/as integrados/as no cargo profissional de direção e de Técnico Superior, em particular, sobre a matéria que é objeto de estudo.

Preconiza-se, assim, reforçar a importância que a temática “igualdade de género” assume no quotidiano laboral, particularmente, a sua contínua reflexão nos vários domínios e a sua relação com a democracia e a sociedade civil, bem como a importância das autarquias locais na territorialização das políticas públicas de igualdade de género, enquanto órgão decisor privilegiado neste contexto, dada a sua capacidade de atuação mais eficaz a nível territorial.

ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação encontra-se estruturada em duas partes e oito capítulos distintos, conforme ilustrado na tabela 1.

A primeira parte, dedicada à revisão da literatura, é composta por cinco capítulos. No capítulo I, é feito o enquadramento dos principais conceitos que envolvem a dimensão “Igualdade de Género” apresentando-se, ainda, uma breve retrospectiva histórica acerca da evolução das questões de género, por ser necessário perceber como evoluíram historicamente as concepções dominantes sobre o papel e o lugar da mulher na sociedade.

Procura-se, assim, um maior entendimento do modo como as crescentes reivindicações daquele grupo socialmente fragilizado e estereotipado evoluíram e permitiram que as questões de género ainda hoje sejam assumidas como um problema a resolver à escala internacional, e parte integrante das agendas políticas.

No capítulo II, a dimensão *Igualdade de Género* é analisada na perspetiva do mercado de trabalho, destacando-se os fenómenos associados à segregação de género apresentando-se, ainda, uma análise sucinta sobre a relação entre esta dimensão e os cargos de topo.

Posteriormente, a presente temática é analisada na ótica da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e do impacto da estrutura e cultura organizacionais nesta matéria. Importa, neste contexto, analisar qual o impacto da evolução da temática “Igualdade de Género” na forma de organização do Estado. Assim, no capítulo III são apresentadas, de forma resumida, as correntes teóricas sobre os papéis do Estado e a sua influência no surgimento de novos modelos de Administração Pública.

No capítulo IV, é feita uma abordagem às políticas públicas europeias e nacionais no âmbito da igualdade de género.

O capítulo V, dedicado à Administração Pública Portuguesa, apresenta as principais conclusões de estudos empíricos anteriormente realizados em matéria de igualdade de género, no âmbito do acesso a cargos dirigentes na Administração Pública Central, bem como as potenciais causas para a existência de desigualdades de género no seu acesso.

Ainda dentro deste capítulo, e conduzindo a análise para o cerne deste estudo, a Administração Pública Local, é feita uma breve contextualização histórica sobre as autarquias locais e a sua evolução no que diz respeito às suas competências.

Dado que o tema e análise incidem especificamente sobre a igualdade de género ao nível dos Recursos Humanos, é feita uma caracterização sumária dos efetivos dos municípios portugueses, no que respeita à sua evolução no âmbito do acesso a cargos dirigentes, segundo o sexo.

Para além disso, é igualmente referenciado o papel fundamental que as autarquias locais assumem no contexto da “igualdade de género”, designadamente no desenvolvimento de políticas públicas locais, promotoras de igualdade de oportunidades entre mulheres e homens.

Para finalizar este capítulo, procede-se a uma revisão sumária do nível de envolvimento das autarquias locais neste contexto.

O estudo empírico é apresentado detalhadamente na segunda parte da dissertação, na qual é apresentada todo o contexto em que este se desenvolveu. Assim, no capítulo VI é apresentada a metodologia de investigação e os instrumentos de trabalho utilizados para a realização do estudo, com a indicação detalhada das opções tomadas e das respetivas limitações.

Em seguida, no capítulo VII são apresentados os dados empíricos recolhidos, de teor qualitativo e quantitativo, efetuando-se uma análise crítica aos mesmos estabelecendo, sempre que possível, relações de causalidade entre as várias variáveis estudadas. Neste capítulo, é feita uma caracterização global da amostra. Por fim, são apresentadas as respostas face às hipóteses e questões de investigação inicialmente colocados.

A presente dissertação é encerrada com o capítulo VIII, no qual são apresentadas as principais conclusões obtidas no presente estudo bem como as suas limitações e sugestões para investigações futuras. Será feita uma apresentação de toda a bibliografia que suportou a presente dissertação e dado conhecimento, em anexo, dos instrumentos de recolha dos dados utilizados.

Tabela 1 - Estrutura da dissertação

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO
CAPÍTULO I – CLARIFICAÇÃO CONCEPTUAL
CAPÍTULO II – (DES) IGUALDADE DE GÉNERO NO MERCADO DE TRABALHO
CAPÍTULO III – IGUALDADE DE GÉNERO E AS CORRENTES TEÓRICAS DE ORGANIZAÇÃO ESTATAL
CAPÍTULO IV – POLÍTICAS PÚBLICAS DE “IGUALDADE DE GÉNERO”
CAPÍTULO V – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO
CAPÍTULO VI – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO E INSTRUMENTOS DE TRABALHO
CAPÍTULO VII – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS RECOLHIDOS
CAPÍTULO VIII – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fonte: Elaboração própria

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO I – CLARIFICAÇÃO CONCEPTUAL

1.1. Introdução

Considera-se pertinente, neste trabalho, fazer uma breve análise dos conceitos associados à dimensão “Igualdade de Género”, contextualizando-os historicamente, para perceber como as mulheres eram consideradas na sociedade e os papéis que desempenhavam, tendo em mente que alguns desses fatores ainda se refletem nas sociedades contemporâneas, em particular, no meio laboral. Apresenta-se, também, uma análise sucinta dos vários movimentos sociais que, ao longo da história, se organizaram em defesa da igualdade de género e que contribuíram para a evolução do papel da mulher na sociedade.

1.2. Sexo vs. Género

A literatura sobre a Igualdade de Género apresenta-nos várias definições para os conceitos de *sexo* e *género*. Começamos por fazer referência ao conceito de *sexo* que, segundo Deaux, K. (1985), citado por Cristina Vieira (2006), corresponde a uma “expressão utilizada para mencionar e comparar os indivíduos com base na respectiva pertença a uma das duas categorias demográficas possíveis, em virtude das suas categorias biológicas: sexo masculino e sexo feminino” (Vieira, 2006, p. 10). De acordo com esta perspetiva, o termo *sexo* compreende as características biológicas e fisiológicas das pessoas.

Em contrapartida, o *género*, termo introduzido nos Estados Unidos da América, nos anos setenta, é um conceito social, resultante de um processo de socialização, que integra um “conjunto de símbolos, significados e expectativas associados aos comportamentos dos elementos de cada sexo, inseridos num determinado contexto cultural, que são influenciados e influenciadores de práticas e experiências culturais” (Lorber e Farrell, 1991; Almeida, 1995; Giddens, 1997; Kimmel, 2000; citados por Mara Vicente, 2013, p.3).

Atendendo a esta proposta, e parafraseando Cristina Vieira (2006), o conceito *género* remete-nos para os “julgamentos, perceções, atribuições e expectativas associadas ao sexo, tratando-se da construção de uma categorização social decorrente das diferenças biológicas” (Vieira, 2006, p.15). O género influencia a perceção que a sociedade tem relativamente às pessoas dos sexos feminino e masculino, no que respeita às suas competências, tarefas, interesses, comportamentos, traços de personalidade, preferências e papéis sociais, com base em juízos estereotipados, padrões culturais impostos e interiorizados, que condicionam o seu desenvolvimento, nas várias dimensões da vida humana (Vieira, 2006, p. 15,16).

Trata-se, assim, de uma construção social dos indivíduos, em função do seu sexo biológico, refletindo os papéis sociais como sendo ajustados a cada sexo (Ferreira, 2002, p.76,77).

Maria Rocha (2007) defende que “o género está ligado à produção de identidades, múltiplas e plurais, de mulheres e homens no interior de relações e práticas sociais, no interior de relações de poder” (Rocha, 2007, p. 84). A autora Anne Cova (1999) destaca, ainda, que o género é o primeiro meio utilizado para explicar as relações de poder, pelo que a questão do poder é fundamental para perceber as relações entre os sexos (Cova, 1999, p.49,50).

De acordo com Lígia Amâncio (1994), o paradigma diferencial dos sexos estava outrora associado à sua natureza, às diferenças biológicas, inquestionáveis e que melhor explicavam a “inferioridade psicológica e social das mulheres” (Amâncio, 1994, p.172). Ou seja, ser homem ou ser mulher é um facto estritamente associado às características biológicas que comporta diferenças ao nível da *identidade de género*.

No que diz respeito à concetualização de *identidade de sexo* e *identidade de género*, consideremos, em primeiro lugar, a proposta de Ana Ferreira (2002). De acordo com a investigadora, “*identidade de sexo* é uma variável independente ou explicativa, associada aos fatores genéticos de cada sexo” (Ferreira, 2002, p.78).

Por sua vez, *identidade de género* é uma variável dependente, que distingue o homem e a mulher com base em diferentes comportamentos, atitudes, crenças e valores que a sociedade considera como sendo apropriados em função do sexo biológico e que conduz, implicitamente, às desigualdades sociais, que têm clara correspondência com os estereótipos do papel de género.

O *papel de género* circunscreve-se, por sua vez, à compreensão e aceitação daquilo que se espera na forma de ser e de se comportar relativamente às pessoas do sexo feminino e do sexo masculino (Ferreira, 2002, p.78).

Segundo Manuela Silva (1999), as diferenças postuladas no âmbito da *identidade de género* representam categorias socialmente construídas. Ou seja, “depende do tempo e do lugar, da organização da economia e da repartição social das tarefas entre homens e mulheres, das percepções e expectativas que um dado grupo humano tem em relação a cada género. Em cada pessoa, qualquer que seja o seu sexo, existem sempre componentes de género, masculinas e femininas, estreitamente imbricadas” (Silva, 1999, p.16).

1.3. Estereótipos e papéis sociais de género

Intrinsecamente ligados às questões de género estão os conceitos de estereótipo, estereótipos sociais, representações sociais e papéis sociais de género.

De acordo com Lígia Amâncio (1994), estereótipo é uma imagem mental simplificada de uma categoria de pessoas ou de uma instituição, partilhada nas suas características essenciais por um grande número de indivíduos. É diferente da noção de “preconceito”, porque este termo, embora seja um juízo de valor, não é comprovável (Amâncio, 1994, p.48).

Para a investigadora, os estereótipos sociais definem-se como “ideologizações de comportamentos e acções de grupos de pessoas, estratificados segundo critérios socialmente valorizados”. (Amâncio, 1994, p.48).

Neste contexto, importa refletir sobre o conceito *estereótipos de género*, definido como “representações generalizadas e socialmente valorizadas acerca do que as mulheres e os homens devem ser e fazer” (Câncio & Santos, 2011, p.194). Segundo Lígia Amâncio (1994), os estereótipos poderão ser atenuados quando as pessoas tomarem consciência de que não existem argumentos ou justificações para os juízos de valor que assimilaram. Os estereótipos resultam, assim, do sistema de valores de cada indivíduo e influenciam igualmente a sua propensão para a mudança.

Por sua vez, “as representações sociais ultrapassam o âmbito dos estereótipos sociais, porque não se limitam à caracterização dos membros dos grupos, mas englobam o sistema de crenças sobre a realidade social para além dos contextos específicos de determinadas relações intergrupos, o que lhes confere um universo simbólico mais vasto e as situa num nível de análise ideológico” (Amâncio, 1994, p.54).

De acordo com a análise sociológica da construção do género, o estatuto social das mulheres tem uma relação direta com o significado social que lhe é atribuído e da posição da pessoa no sistema social referente a esse significado (Amâncio, 1994).

Para alguns/algumas autores/as, abrangidos/as no domínio da psicologia tradicional, os fatores como a personalidade e a inteligência permitem estabelecer uma distinção entre mulheres e homens. Já os autores Terman e Miles, referenciados por Maria Rocha (2007), entendiam que os fatores distintivos se circunscreviam aos sentimentos, atitudes e comportamentos (Rocha, 2007, p.172).

Entre as várias ideologias de género que distinguem os homens das mulheres, ao nível físico e moral, vários/as autores/as determinam um variado conjunto de características masculinas, designadamente a racionalidade, objetividade, independência, agressividade, dominação, autonomia individual, competição, rendimento e produtividade nas tarefas. Por sua vez, associam à mulher a fraqueza intelectual, confinada às tarefas domésticas. Constitui, por isso, o sexo frágil, representando a inferioridade física e a ideologia maternal.

De um modo geral, os traços femininos encontram-se associados à irracionalidade, emoção, sensibilidade, cuidado, afetividade, perspetiva grupal, integração, coesão, estabilidade, intuição e preocupação com os outros. Por outras palavras, trata-se de características femininas, determinadas culturalmente, em oposição às características masculinas.

Como afirma Williams, citado por Lígia Amâncio (1994), dos estudos realizados conclui-se que “as mulheres têm uma identidade social negativa” (Amâncio, 1994, p.53). Tal afirmação é igualmente corroborada por Tânia Brabo (2009), afirmando que “historicamente, a identidade feminina foi construída para a dependência e a subordinação” (Brabo, 2009, p.6).

São inúmeros os estudos que mostram que “os estereótipos sexuais são consistentemente assimétricos, porque as características associadas à categoria masculina compreendem uma maior diversidade de competências e orientações comportamentais e a avaliação desses conteúdos é globalmente mais positiva, mesmo quando nessas características se incluem algumas que são típicas do sexo oposto” (Amâncio, 1994, p.51).

Em termos conceituais, os *papéis sociais* associam-se a normas de comportamento, em articulação com os estereótipos que determinam a dimensão comportamental do homem e da mulher, havendo a necessidade de demolir o ‘muro’ que os separa. Tradicionalmente, os estereótipos têm a sua ‘função’ diferenciadora, pois distingue os sexos e conduz aos diferentes papéis e posições sociais de género.

A literatura disponível aponta também para a existência de menos legitimidade do poder e de autoridade nas mulheres, comparativamente aos homens. Esta ocorrência poderá estar relacionada com o facto de associar-se à mulher o papel de cuidadora da família e ao homem o papel de chefe e de sustento da família. Isto é, a cada um/a são associados papéis sexuais conducentes a normas de comportamento que as pessoas assumem de acordo com os respetivos estereótipos (Amâncio, 1994).

De acordo com Maria Rocha (2007), muitas vezes são as próprias mulheres que contribuem para a existência de relações sociais de género, na medida em que a mulher opta por desempenhar várias tarefas associadas tradicionalmente às mulheres, “como forma de expressar e reforçar a sua identidade feminina” (Rocha, 2007, p.132). Ou seja, assumem intrinsecamente a “obrigatoriedade” de seguir as normas de comportamento e os papéis de género culturalmente impostos e associados a uma identidade feminina. Assim, poder-se-á confirmar que “o simbolismo do género está na base de todas as culturas e todas as sociedades diferenciam as atividades que são impugnadas aos homens e às mulheres” (Stockard e Johnson, 1992, citados por Rocha, 2007, p.175).

Como se depreende, as diferenças de género existem, são uma evidência social, mas não podem eternizar-se no tempo e perpetuar os estereótipos de género. Assim sendo, urge salientar e potenciar as competências e capacidades de ambos os sexos que, quando utilizados de forma complementar, contribuem para um maior e melhor desenvolvimento humano e social das sociedades (Silva, 1999).

1.4. Igualdade de Género vs. Igualdade de Oportunidades

Importa ainda fazer referência aos conceitos de *igualdade de género* e *igualdade de oportunidades*. Recorrendo à definição apresentada nas edições promovidas pela CIG (2009, 2010, 2011, 2012), a igualdade de género “é um conceito que significa, por um lado, que todos os seres humanos são livres de desenvolver as suas capacidades pessoais e de fazer opções, independentes dos papéis atribuídos a homens e mulheres e, por outro, que os diversos comportamentos, aspirações e necessidades de mulheres e homens são igualmente considerados e valorizados” (Câncio & Santos, 2009, 2010, 2011, 2012).

O conceito de *igualdade de género* salienta, então, que as mulheres e os homens devem ter igual visibilidade, poder, responsabilidade e participação em todas as esferas da vida pública e privada, bem como iguais oportunidades de acesso a recursos e à sua distribuição (Council of Europe, 2014).

Contrariamente, o conceito de *desigualdade de género* remete-nos para os “direitos, estatutos e dignidade hierarquizados entre as mulheres e os homens, quer a nível da lei, quer a nível dos factos. Assimetrias nos indicadores sociais entre a situação das mulheres e dos homens tanto na esfera pública como na esfera privada” (Cáritas, s/d, p.4).

Monteiro, R. et al. (2015) definem o conceito de *desigualdade de género* como sendo:

“O facto de mulheres e homens não terem as mesmas oportunidades e resultados na vida em sociedade nos vários domínios (educação, saúde, trabalho e emprego, família, entre outros), em resultado das relações sociais de género que estruturam e condicionam a vida de uns outros” (Monteiro et al., 2015, p.425).

Por sua vez, o conceito de *igualdade de oportunidades* entre homens e mulheres remete para a “ausência de barreiras em razão do sexo à participação económica, política e social” (Câncio & Santos, 2011, p.194). Ou seja, quer os homens quer as mulheres deverão ter os mesmos direitos e deveres, oportunidades e responsabilidades, numa sociedade que se pretende livre de preconceitos, estereótipos e discriminação.

Segundo Alambert, citado por Maria Rocha et al. (2014):

“as mulheres hoje podem ser respeitadas e valorizadas não porque são boas parideiras, e sim por tudo aquilo que de bom e belo, além de fazer filhos, podem dar à humanidade, seja no campo do trabalho, das pesquisas científicas, do ensino, dos esportes, da literatura ou das artes” (Alambert, 1986, p. 112, citado por Maria Rocha et al. 2014, p.12)

Para que a igualdade de género seja efetivamente colocada em prática, há a necessidade de desconstruir os estereótipos de género oriundos de ideologias tradicionais, mas, tal como adverte Lúcia Amâncio (1994), “quanto maior for o enraizamento deste sistema de valores e estereótipos, maior será a resistência à mudança” (Amâncio, 1994, p.35). Verifica-se, assim, a necessidade de reflexão constante sobre as relações de poder e as relações sociais de género.

1.5. Igualdade de Género e o Movimento Feminista

No âmbito desta temática, é necessário ressaltar o marco histórico que foi o feminismo, um movimento que procurava advertir e pôr termo às ideologias sexistas, à inferioridade da mulher até então internalizada, libertar a mulher na sua essência e valorizar o seu papel na sociedade. O movimento feminista foi evoluindo ao longo da história, refletindo os ideais das mulheres feministas em cada momento histórico, comumente designado por “ondas do feminismo” (Brabo, 2007).

São habitualmente identificadas três ondas distintas do feminismo. A primeira onda do feminismo surgiu nos finais do séc. XIX, e foi organizada para alcançar a tão desejada igualdade entre homens e mulheres. Nas suas primeiras manifestações, torneava-se o discurso em torno do sexo e da sexualidade, não sendo utilizado o termo *género*, num discurso andrógino, que visava a igualdade entre homens e mulheres e que se pretendia ver refletida, de forma transversal, na vida em sociedade.

Nesta fase inicial, as mulheres feministas apelavam aos direitos básicos de qualquer pessoa, designadamente os direitos civis, políticos, sociais, económicos e jurídico-legais. Por exemplo, reivindicavam para as mulheres o direito ao voto, à educação, à propriedade, à participação na política e na vida pública (Brabo, 2007). Questionavam, ainda, o papel submisso e passivo imposto às mulheres, idealizadas para serem apenas “fadas do lar”.

Em meados de 1950, surge a segunda onda do feminismo, que se estende até ao final de 1980, na qual as mulheres feministas pretendiam colocar termo à discriminação praticada entre os sexos, ambicionando a igualdade total entre homens e mulheres.

Nesta fase, introduzira-se o conceito de *diferença de género*, numa tentativa de retirar a carga de inferioridade existente sobre as mulheres, no que respeita aos seus comportamentos e, competências, sendo questionado se a tradicional visão depreciativa contra as mulheres se deveria a factos naturais e biológicos ou culturais. Desta reivindicação, resultou a diferença entre *sexo* e *género*, numa tentativa de identificar a origem da condição feminina (Brabo, 2007).

O objetivo primordial do feminismo era tentar perceber as razões para o facto de a sociedade menosprezar as mulheres face aos homens. Recorda-se, neste contexto, a célebre frase da feminista francesa Simone de Beauvoir, em 1949:

“não se nasce mulher, torna-se mulher”.

Nesta altura tiveram também lugar os estudos femininos, designadamente o *Women's Studies*, que tiveram a sua origem nos Estados Unidos da América, em 1969. Na segunda fase do feminismo, as feministas recorriam a atividades coletivas como forma de consciencialização das mulheres para, assim, conseguir uma maior força de ação feminina, enquanto movimento coletivo.

A segunda onda do feminismo acendeu o debate em torno das questões relativas à sexualidade, família e mercado de trabalho, como por exemplo a violência doméstica, a dupla jornada de trabalho das mulheres, a diferença de rendimentos de trabalho entre homens e mulheres, “trabalho igual, salário diferente”, a divisão sexual do sistema educativo e do mercado de trabalho.

As mudanças que ocorreram na sociedade ocidental, no início de 1990, deram lugar à terceira onda do feminismo, que surge como um redesenho, uma reestruturação da estratégia da segunda onda de feminismo, em que se procurou eliminar as falhas que nela se verificaram (Brabo, 2007).

De acordo com António Júnior (s/d), “a terceira fase procurou contestar as definições essencialistas da feminilidade que se apoiavam especialmente nas experiências vividas por mulheres brancas integrantes de uma classe média-alta da sociedade (...). Além disso, com o próprio questionamento do padrão branco de classe média-alta das feministas, as mulheres negras começaram a se destacar no movimento e negociar seus espaços para revelar as diferenças vividas por mulheres com diferentes condições sociais e étnicas” (Júnior, A, s/d).

Destaca-se, também, que na terceira onda do feminismo, foi criado o “Feminismo da Diferença” que defendia a existência de diferenças significativas entre os sexos, contrariamente à ideia generalizada de que a distinção se baseava numa construção social, tal como refere António

Júnior (s/d). Esta terceira onda defendia igualmente a necessidade de ter em conta a liberdade individual, as necessidades e interesses individuais, as especificidades e características de cada mulher.

Desde 2012 que se fala no surgimento da expressão “quarta onda do feminismo”, que coloca a tónica sobre as seguintes temáticas: assédio sexual, discriminação no contexto laboral, representações machistas nos meios de divulgação social, nos media e nas redes sociais. (Matos, 2016; Oliveira, 2015; Rocha, 2016).

Da história do feminismo destacam-se, ainda, as primeiras lutas: o direito à educação e o Movimento Sufragista que apelava ao direito ao voto da mulher, entre os séculos XIX e XX. Já na década de sessenta, o Movimento da Libertação das Mulheres iniciou o debate sobre a temática das desigualdades de género, no âmbito das diferenças de classe social, no qual se incluem os direitos no âmbito do trabalho (salário igual para trabalho igual, partilha de tarefas familiares e acesso à contraceção (Brabo, 2009; Amaro & Moura, 2008).

Neste contexto, importa também recordar que a industrialização e o desenvolvimento capitalista vieram acentuar ainda mais o fosso existente entre homens e mulheres no que respeita aos seus direitos. Todavia, essa mesma revolução industrial trouxe consigo a necessidade de recurso a mão de obra feminina e, a par da mudança do paradigma do mercado de trabalho, também surgiu a necessidade de a mulher obter maiores qualificações profissionais, sobretudo, no acesso ao sistema educativo (Silva, 1999). O passo mais importante para a emancipação feminina foi, sem dúvida, o acesso generalizado de homens e mulheres à escola e às universidades, com influência direta no percurso profissional das mulheres (Ferreira, 2002).

Desde então, só no século XX, a igualdade de direitos e de oportunidades entre homens e mulheres começou a ganhar os primeiros passos, numa sociedade democrática e inclusiva. Neste âmbito, ressalta-se a importância e o marco histórico que foi a realização da Conferência das Nações Unidas, em setembro de 1995, em Beijing, para o reconhecimento político do tema da igualdade de género, com a presença dos Estados Membros integrantes, designadamente Portugal, que também enveredou pela assinatura da Plataforma de Ação de Pequim (Silva, 1999; Amaro & Moura, 2008; Brabo, 2008):

“A mulher que a Plataforma de Ação propõe ao mundo – e a comunidade internacional endossou – é uma cidadã completa, responsável por si mesma, pela sua família, pela comunidade e sociedade em que vive. Ao partilhar em igualdade de condições essas responsabilidades com os homens, esta mulher é uma cidadã de um mundo civilizado” (Rosiska Darcy de Oliveira - in Relatório da IV Conferência da ONU sobre a Mulher – Beijing, China, 1995 – Apresentação citada por Tânia Brabo (Brabo, 2007, p.19).

Surgiu, assim, o conceito de género, masculino e feminino¹, como forma de enfatizar a não existência de uma associação entre sexo biológico e sexo psicológico, tal como refere Lúcia

¹ “No mito do Andrógino, refere-se à existência de um terceiro género que reunia, “tanto no nome como na forma” os atributos do masculino e do feminino. Este terceiro género representava um ideal de perfeição em relação ao qual a diferença sexual aparecia como imperfeição resultante de um castigo divino: Júpiter dividiu o Andrógino em homem e mulher, fragmentando o seu poder, para minimizar o perigo que um ser perfeito constituía para os deuses. Só o amor entre

Amâncio (1994). De facto, há um sistema de crenças, de normas que determinam os comportamentos, características e papéis dos indivíduos, de acordo com as normas socialmente aceites e consideradas apropriadas (Amâncio, 1994, p.27).

Tal como Paoli (1995), citado por Tânia Brabo (2008), advoga: “a consequência de maior importância das ações dos movimentos sociais foi o trajeto que fez surgir a cidadã e o cidadão, os sujeitos com direito a ter direitos” (Brabo, 2008, p.45),

Também a autora Tânia Brabo (2007) revelou, nos estudos realizados, que quanto maior é a igualdade de participação, menos expressivas são as ideologias sexistas. Ou seja, as “sociedades mais participativas seriam ideologicamente menos segregadas, consequentemente menos sexistas, refletindo o facto de que a participação no espaço público e a representação ideológica são consequências do confronto que as relações de género conhecem nas diferentes sociedades do espaço europeu” (Brabo, 2009, p.45).

As autoras Maria Trigo e Lucila Brioschi (2007) referem ainda que, a par das lutas feministas, ficou esquecida a questão da luta pelas posições dominantes, porque muitas das mulheres, para assumirem campos marcadamente masculinos, têm de assumir os valores e práticas masculinos para poderem assumir posições na competição e luta pelo poder.

1.6. Síntese conclusiva do capítulo

Da análise ao exposto no presente capítulo, conclui-se que os conceitos e respetivas definições associados à dimensão “Igualdade de Género” variam e evoluem ao longo do tempo e do lugar, com estreita ligação às reivindicações que os vários movimentos sociais apresentam.

Não existe, por isso, uma definição universal, mas sim várias explicações para um mesmo conceito, defendido pelos/as vários/as autores/as. Ainda assim, existem pontos de vista comuns, que nos remetem para a existência de diferenças biológicas que distinguem os homens das mulheres, havendo uma interligação entre estas diferenças biológicas, os papéis de género e as posições de poder que homens e mulheres desempenham nas esferas privada e pública, de acordo com as normas socialmente aceites e consideradas apropriadas em função do sexo.

Desta conceção diferencial entre o que é ser homem e o que é ser mulher, das características, comportamentos e competências associadas, resultam as desigualdades de oportunidades entre os sexos. Como refere K. Dent, citado por António Neto, et al. (2000, p.14) “a forma como as pessoas pensam que os homens e mulheres diferem é mais importante do que a forma como elas realmente diferem”. Há, assim, a necessidade de desmistificar as ideologias de género, social e culturalmente incutidas nas pessoas, em prol do desenvolvimento societal e humano sustentável, equilibrado e harmonioso.

Em suma, poderemos concluir que as reivindicações dos movimentos feministas deram um forte impulso para que as desigualdades entre homens e mulheres tenham vindo a ser

eles, permitindo o reencontro do todo, poderia redimir o castigo de Júpiter” (Platão, “o Banquete”, Lisboa/São Paulo, Ed. Verbo, 1973, p.231-236, citado por Clara Lourenço, 1999, p.90).

atenuadas nas várias esferas da sociedade, designadamente pelo direito ao trabalho, à educação, à participação nas estruturas do poder político, evoluindo para outras áreas de atuação.

Dada a relevância do contexto do trabalho para esta investigação procuramos analisar, de seguida, as questões da desigualdade de género no domínio laboral.

CAPÍTULO II – (DES) IGUALDADE DE GÉNERO NO MERCADO DE TRABALHO

2.1. Introdução

Apesar dos progressos conseguidos no âmbito da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, através das reivindicações dos movimentos feministas, permanecem, ainda, diferenças relevantes de género no mercado de trabalho. Assim, já apresentados os principais conceitos da dimensão “Igualdade de Género”, que nos permitiram compreender a base para a existência de diferenciação entre homens e mulheres, importa agora fazer referência a algumas das barreiras que contribuem para a existência de segregação de género no domínio laboral.

Assim, neste capítulo, começar-se-á por fazer uma abordagem aos conceitos de segregação vertical (*glass ceiling*) e de segregação horizontal (*glass wall*), explicitando de que forma estes contribuem para a perpetuação da desigualdade de oportunidades entre homens e mulheres. São também introduzidos os mais recentes conceitos de *glass cliff* e *glass escalator*, contextualizando-os no domínio da (des) igualdade de género no mercado de trabalho.

Face ao objeto de estudo, é feita uma análise sucinta sobre a relação entre a dimensão de Igualdade de Género e os cargos de topo. Far-se-á, ainda, referência às limitações que mais têm sido destacadas no âmbito da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, e do impacto da estrutura e cultura organizacionais nesta matéria.

2.2. Segregação de Género

Um dos fenómenos que ainda se verifica no mercado de trabalho é a segregação de género, distinguindo-se a segregação vertical, comumente designada por efeito *teto de vidro* ou *glass ceiling*, e a segregação horizontal ou *glass wall*, tal como Marilyn Daidson e Cary Cooper assim designaram em 1992 (Nogueira, 2009).

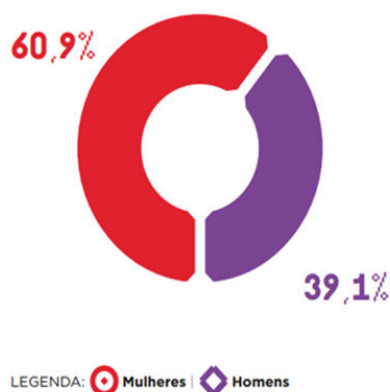
A **segregação vertical** decorre da desigual distribuição de homens e de mulheres na estrutura organizacional. Conforme revela Conceição Nogueira (2009), as posições hierárquicas ocupadas pelas mulheres no mercado de trabalho não têm correspondência direta face aos elevados níveis educacionais adquiridos, nomeadamente em posições de liderança. Ou seja, quanto maior é o cargo na hierarquia, menor é a probabilidade de aquele ser ocupado por uma mulher.

Este facto retrata aquilo que nas correntes teóricas se designa por segregação vertical, ou efeito “teto de vidro”. Assim, a par da dificuldade de a mulher ascender a cargos de liderança e de chefia, a literatura existente aponta que, quanto maior for o nível hierárquico, menor é a taxa de feminização, isto é, maior é o grau de dificuldade de acesso das mulheres.

Em Portugal, de acordo com os dados publicados relativos à situação atual de mulheres e homens nas várias áreas da sociedade (CIG, 2017), em 2015, por cada 100 pessoas detentoras de nível escolaridade superior completo, 61 são mulheres, com destaque para o grau académico

Mestrado e Doutorado, cuja taxa de feminização se posiciona em 55% (CIG, 2017, p.3), conforme ilustrado na figura 1.

Figura 1 - Nível de escolaridade superior completo (2015)



Fonte: PORDATA, in CIG, 2017, p.3

De entre os vários estudos realizados, diferentes autores/as apontam como razões para este cenário a existência de “barreiras invisíveis” que advêm não só dos fatores socioculturais e históricos descritos no primeiro capítulo da presente dissertação, mas também, e em grande medida, da cultura organizacional existente.

Tal como corrobora Virgínia Ferreira (2006), “apesar dos princípios teóricos de igualdade de oportunidades, as mulheres vêem-se praticamente excluídas dos postos de decisão e o número de lugares que ocupam não corresponde, de modo nenhum, aos efetivos que representam, nem nas profissões a que têm acesso e estão representadas em maior número do que os homens, nem no conjunto das atividades que umas e outros desempenham” (Ferreira, 2006, p.30).

As mulheres são consideradas pessoas dependentes, passivas, indecisas, cujos traços de personalidade prejudicam, em larga medida, a possibilidade de progredirem profissionalmente em cargos de liderança, cargos historicamente conotados como “masculinos”. Isto é, associados a características tipicamente vinculadas aos homens, com traços de personalidade como a agressividade, independência e capacidade para tomar decisões (Amâncio, 1994; Silva, 1999; Ferreira, 2006; Brabo, 2007; Rato, 2007; Rocha, 2007; Janeiro, 2016). Em resultado deste facto, Conceição Nogueira (2009) considera que esta situação tem impacto no estilo de gestão adotado pelas mulheres, já que “algumas mulheres acabam por adotar comportamentos considerados masculinos, a fim de acederem facilmente à liderança e a posições tradicionalmente ocupadas pelos homens” (Nogueira, 2009, p.107).

Outros estudos demonstram, no entanto, que esta tendência não se verifica aquando do acesso dos homens a cargos profissionais em áreas de atividade culturalmente “femininas”, tomando-se como exemplo o caso dos diretores de estabelecimentos de ensino, gestores de

recursos humanos, entre as demais áreas funcionais socialmente femininas. A par dos constrangimentos acima enunciados, a literatura aponta ainda para a existência adicional de barreiras que limitam o acesso e o exercício das mulheres a cargos dirigentes, em particular, os constrangimentos familiares, organizacionais e de discriminação informal praticada pelos seus pares, superiores e sociedade, em geral.

Este pensamento é igualmente partilhado e defendido por Lúcia Amâncio (1994), que pese embora as elevadas taxas de atividade feminina em Portugal, ainda perduram fatores discriminatórios, segregação laboral e reduzida ocupação de cargos de gestão, com destaque para os cargos de gestão de topo. De acordo com o artigo publicado por Cláudia Janeiro (2016):

“os lugares de chefia tanto nas empresas privadas, como na administração pública, são maioritariamente ocupados por homens, não obstante o número de mulheres com habilitações académicas ser superior ao dos homens”.

Sara Falcão Casaca, professora do Instituto Superior de Economia e Gestão e investigadora na área do Género, Trabalho e Organizações, citada por Cláudia Janeiro (2016), reforça que “a meritocracia é um mito alimentado pelas visões mais liberais, como se os lugares que ocupamos na sociedade não fossem influenciados pelas condições de partida objetivas (materiais) e subjetivas (de género)” (Janeiro, 2016). É um cenário que tendencialmente está a evoluir, ainda que de forma lenta, com alguns avanços em matéria de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, favorável ao sexo sub-representado.

Tal como Conceição Nogueira (2009) aponta:

“aceder a postos de alto nível é muito mais fácil para os homens do que para as mulheres, mesmo quando eles estão menos bem preparados do que elas” (Nogueira, 2009, p.104). Perduram, ainda, obstáculos ao desenvolvimento profissional e pessoal, cívico e político das mulheres, nas várias esferas de atuação, no acesso a cargos de tomada de decisão, particularmente.

“A segregação vertical contribui para a disparidade entre homens e mulheres a nível dos rendimentos e do acesso a lugares de poder e liderança” (CITE, 2017, p.8).

Na tabela 2 abaixo apresentada, poder-se-á constatar a diferença existente na participação entre os sexos em algumas das principais instâncias nacionais, sendo a taxa de feminização relativamente baixa, de acordo com os dados publicados no relatório sobre o progresso da igualdade entre homens e mulheres no trabalho, no emprego e na formação profissional – 2016 (CITE, 2017, p. 55).

Tabela 2 - Participação feminina e masculina em algumas instâncias nacionais – 2015-2016

Instâncias	2015			2016		
	Total de membros em funções	Mulheres		Total de membros em funções	Mulheres	
	N.º	N.º	%	N.º	N.º	%
Tribunal Constitucional	13	5	38,5	13	5	38,5
Conselho de Estado	19	2	10,5	19	1	5,3
Supremo Tribunal de Justiça	58	9	15,5	55	9	16,4
Conselho Superior do Ministério Público	19	6	31,6	19	5	26,3
Conselho Económico e Social	67	14	20,9	66	14	21,2
Conselho Nacional de Educação	65	16	24,6	65	17	26,2
Conselho Nacional de Ética para as Ciências da Vida	20	5	25	18	6	33,3
TOTAL	261	57	21,8	255	57	22,4

Fonte: CIG 2016, in CITE, 2017, p. 55

A autora Lombardi R. (2008), citada por Daniela Vaz (2013) identificou numa das suas investigações que a ascensão das mulheres engenheiras a cargos de direção, tradicionalmente ocupados por homens, é dificultada devido a diversos fatores, dos quais se destacam:

- (i) o menor prestígio das especialidades e áreas de trabalho quando assumidas pelas mulheres, relativamente ao que se verifica quando são assumidas pelos homens;
- (ii) a existência de espaços informais de convívio entre colegas, dos quais as mulheres são excluídas e onde são discutidas questões profissionais, se realizam trocas de favores e indicações de colegas para preenchimento de cargos de direção;
- (iii) a exigência de maior disponibilidade para trabalhar após o horário de expediente e realizar viagens, criando dificuldades para a conciliação entre a vida profissional e familiar das mulheres, porque estas têm a seu cargo a maior parte das responsabilidades familiares;
- (iv) a resistência feminina na assunção de cargos de direção, devido às dificuldades de conciliação entre as exigências profissionais e as obrigações familiares, preferindo, em consequência disso, não enfrentar a forte competição pelos cargos dirigentes;
- (v) a maior dificuldade dos homens em aceitar a chefia das mulheres o que, por sua vez, pode conduzir a situações de conflito.

Face ao presente preconceito, as mulheres têm de continuamente provar a sua competência perante o sexo masculino. Sublinha-se que, em ambientes tipicamente masculinos, a avaliação de desempenho dos/as colaboradores/as baseia-se em valores e critérios masculinos, pelo que, a título de exemplo, atributos tradicionalmente associados às mulheres, como a competência inter-relacional e a capacidade de resolução de conflitos são menos valorizados. Para ocupar cargos dirigentes, as mulheres são frequentemente obrigadas a abdicar de um estilo de chefia próprio e mais “feminino”, optando por uma atuação profissional mais racional e impessoal, por esta ser mais valorizada (Vaz, 2013). Neste contexto, refere Rocha et al. (2014):

“as mulheres que ascenderam profissionalmente recorreram a estratégias de simulação do comportamento masculino: buscaram falar menos e de forma mais direta, se assexualizaram,

vestindo terninhos de tons escuros, bem como passaram a gesticular menos” (Rocha et al., 2014, p.18).

Torna-se, assim, premente debruçar a atenção sobre as áreas funcionais sub-representadas por um dos sexos, para atenuar ou eliminar a potencial segregação vertical existente nas organizações. Para o efeito, é decisivo que sejam criadas as necessárias condições organizacionais para a promoção do potencial das mulheres, o desenvolvimento de competências de liderança em iguais circunstâncias face aos homens, sendo também necessário definir políticas estratégicas de recursos humanos para conciliar a vida profissional, familiar e pessoal.

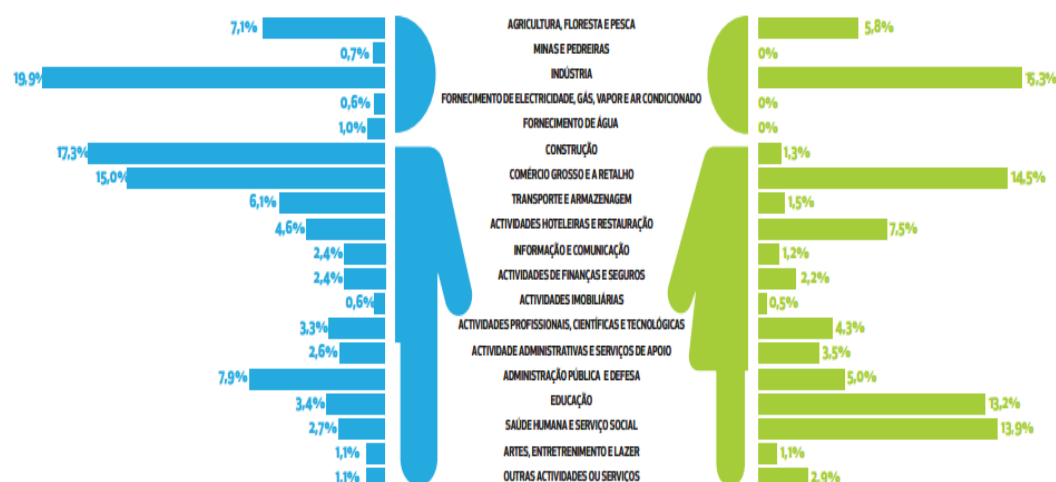
A par da segregação vertical, a autora Conceição Nogueira revela ainda a existência de áreas sectoriais consideradas “femininas”, ocupadas, na sua esmagadora maioria, por mulheres, fenómeno designado por **segregação horizontal** ou “glass wall”, que traduz a divisão sexual dos papéis laborais. Para Daniela Vaz (2013), esta divisão social e sexual tradicional do trabalho permanece devido à “interiorização dos papéis de esposa e de mãe, da autolimitação nas escolhas profissionais, da prioridade atribuída à carreira do cônjuge e dos mecanismos de exclusão que enfrentam nas empresas” (Vaz, 2013, p.770). No setor público, particularmente, verifica-se de igual modo este fenómeno, quer em termos gerais quer no acesso aos cargos de direção superior, onde as mulheres ocupam, em grande parte, áreas funcionais consideradas “tipicamente femininas” (Rato, 2007; Alexandre, 2010; Pita, 2016). De acordo com Virgínia Ferreira (1993), citada por Mara Vicente (2013, p.4):

“as mulheres tendem a concentrar-se em profissões que coincidem com o estereótipo tradicional de feminilidade, enquanto os homens podem desempenhar qualquer profissão, obtendo até maior sucesso em termos salariais e de progressão na carreira, mesmo em ocupações tipicamente femininas”.

Tal como evidencia Karin Wall, et al. (2016), existe uma contínua segregação generalizada nos diversos setores de atividade. Ou seja, o exercício das atividades profissionais continua fortemente associado às características de género, aos papéis masculinos e femininos socialmente definidos, conforme ilustrado na figura 2.

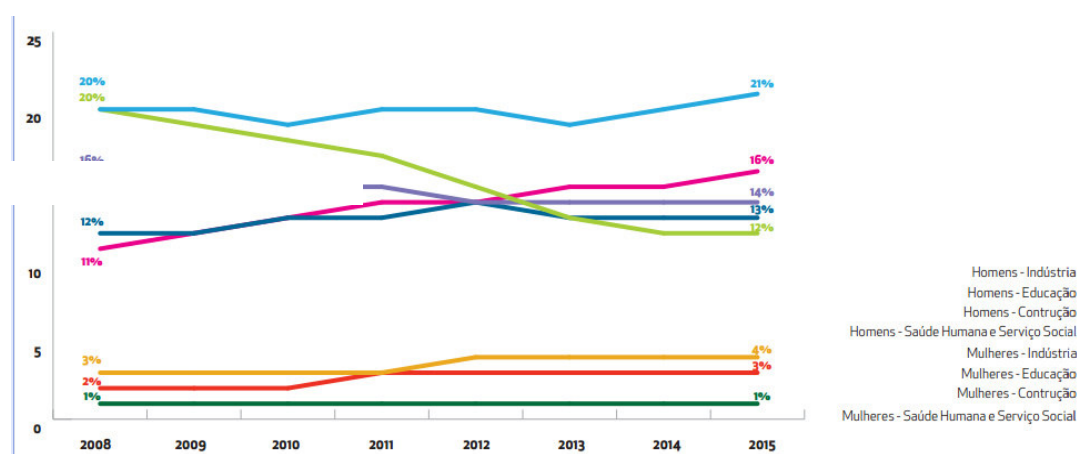
Todavia, há uma tendência para a inversão deste cenário, que se verifica, sobretudo, na ocupação de áreas tradicionalmente masculinas pelas mulheres, conforme se apresenta na figura 3, não se observando o inverso. Ou seja, os homens continuam a ocupar a esmagadora maioria das áreas laborais tradicionalmente masculinas (construção, indústria, transportes), sem evoluções notórias na ocupação de áreas tradicionalmente femininas, como a educação, serviço social e saúde humana (Wall, et al., 2016, p.69, 70).

Figura 2 - População empregada por setor de atividade, por sexo (%) – Portugal, 2011



Fonte: Eurostat [código dos dados online: hlth_dlm120], in Karin Wall, et al., 2016, p.69

Figura 3 - População empregada por setores da indústria, construção, educação, saúde humana e serviço social, por sexo (%) – Portugal, 2008-2015



Fonte: Eurostat, LFS (código dos dados online: lfsa_egan2), in Karin Wall, et al., 2016, p.70

Neste contexto, destaque-se ainda que, de acordo com Conceição Nogueira (2009), as mulheres auferem, em média, um valor inferior a 17,4% face ao salário dos homens, tendência confirmada nas demais investigações realizadas por Lúcia Amâncio (1994), Helena Rato (2007), Helena Alexandre (2010), entre outros/as autores/as. Mara Vicente (2013) acrescenta, ainda, que as mulheres dirigentes ocupam maioritariamente posições hierárquicas inferiores face aos homens, supervisionando comumente outras mulheres e auferindo um salário inferior aos seus pares do sexo masculino.

É possível analisar, de forma resumida, alguns dos dados relevantes, no âmbito da evolução dos efetivos no meio laboral, no Anexo I – A igualdade de género e o emprego: evolução de efetivos. Os dados apresentados no anexo ora enunciado vieram mais uma vez confirmar os

resultados de trabalhos académicos e demais referências bibliográficas já enunciadas, persistindo, então, a existência de setores, profissões e carreiras ocupadas tendencialmente por homens ou mulheres.

Fausto Amaro e Rui Moura (2008) sustentam que os valores sociais e os estereótipos de género são geradores de barreiras à igualdade de género no âmbito das profissões, carreiras e estrutura salarial, bem como no que respeita ao regime de duração de tempo de trabalho.

“Persiste ainda um processo de significação social que se traduz na desqualificação do trabalho das mulheres enquanto categoria social e no diferente posicionamento social dos dois sexos numa sociedade que continua a valorizar assimetricamente os papéis profissional e familiar” (Hacker, 1974, citado por Amâncio, 1994, p.32).

Contudo, a atribuição sexual de tarefas, enquanto princípio tradicional, tem vindo a mudar pelo crescente aumento do número de mulheres no mercado de trabalho e pela partilha de atividades da esfera privada, isto é, o trabalho doméstico e as responsabilidades familiares.

Conforme argumentam Fausto Amaro e Rui Moura (2008), “a feminização do mercado de trabalho instigou uma mudança na cultura de género, que prescreve o trabalho familiar como feminino e o trabalho público como masculino, as atitudes culturais que desvalorizam as mulheres e o trabalho das mulheres, a *assunção do trabalhador universal masculino*, a relação entre masculinidade e sucesso, a classificação das ocupações como apropriadas para um ou outro sexo” (Amaro & Moura, 2008, p.52).

Sandro Bergue (2010) revela, ainda, que as desigualdades de género podem ser maiores no setor público, relativamente ao setor privado, onde a segregação horizontal e vertical das mulheres tende a ser mais elevada.

De entre os diversos e árduos desafios que as mulheres enfrentam diariamente, face à discriminação com base no género a que estão sujeitas no seio organizacional, particularmente a segregação de género, para além dos já mencionados “efeitos de vidro” (*glass ceiling* e *glass wall*), importa também fazer uma breve alusão aos efeitos *glass cliff* e *glass escalater*.

Glass Cliff, traduzido em português como sendo o “penhasco ou abismo de vidro”, é um conceito metafórico que surgiu recentemente para caracterizar a precariedade das posições de liderança feminina, em ambientes económicos e organizacionais adversos, de elevado risco, que as conduzem inevitavelmente para o fracasso, metaforicamente para o abismo. Ou seja, existe uma grande probabilidade de encontrar uma maior representação feminina em cargos de liderança em ambientes organizacionais de maior precariedade e risco, tendo em consideração a maior probabilidade de fracasso organizacional.

Consequentemente, as líderes do sexo feminino são inevitavelmente culpabilizadas pelos maus resultados obtidos, por serem percecionadas como líderes menos capazes e com menores níveis de desempenho, quando comparadas com um líder do sexo masculino, em consonância com a identidade social negativa que lhes está associada (Duarte, 2008).

Encontra-se, neste contexto, uma analogia entre o contexto histórico sobre a dimensão de género e o fenómeno de *glass cliff*, tendo por base que os estereótipos sexuais são consistentemente assimétricos. Ou seja, historicamente as mulheres eram associadas às características negativas, tais como a dependência, subordinação, irracionalidade, que as colocaram, durante séculos, num patamar de inferioridade comparativamente aos homens, aos quais desde sempre estiveram associadas as características positivas, tais como o poder, a assertividade, a liderança, a racionalidade,

Em oposição, verifica-se uma maior representação de homens em cargos de liderança quando os ambientes são caracterizados pelo progresso e ascensão económica, marcados por uma conjuntura favorável, a partir da qual mais facilmente se obtém melhores desempenhos e resultados organizacionais.

Recorda-se, aqui, a Teoria do Papel Social (Eagly, 1987, citado por Juliana Oliveira, 2018) a qual associara os papéis sociais de género às funções de liderança. De acordo com esta teoria, ao homem são associadas as funções de liderança: “pensar num líder, é pensar num homem” - “think manager, think man”. Ou seja, uma linha de pensamento que se encontra indissociada dos estereótipos de género, distinguindo as pessoas com base nas crenças e nos valores socialmente inculcados sobre aquilo que um homem e uma mulher devem fazer, como devem ser e estar.

Todavia, quando se prevêem cenários desfavoráveis, deparamo-nos com uma inversão de pensamento, associando as funções de liderança ao sexo feminino “think manager, think man” _teoria da incongruência dos papéis, tal como nos elucidam Ryan & Haslam (2005), citados por Ana Duarte (2008).

Na linha de pensamento desta teoria, de acordo com Eagly & Johnson (1990) e Schein (1973), citados por Ana Duarte (2008) e Juliana Oliveira (2018), poderão ser extraídas potenciais hipóteses sobre as diferenças de género ao nível da eficácia da liderança perante cenários económicos/organizacionais opostos:

- “a) a mulher encontra-se melhor preparada para lidar com os desafios sociais e emocionais que as potenciais situações de crise criam;
- b) os homens encontram-se preparados para lidar com as tarefas associadas ao sucesso”.

Por sua vez, o efeito **Glass Escalater**, traduzido para português como a “escada de vidro”, é um conceito que aponta para a promoção de homens a cargos de liderança, de forma mais fácil, em profissões consideradas socialmente femininas e ocupadas maioritariamente por mulheres, (Ryan & Haslam, 2005, citados por Juliana Oliveira (2018) e Maria Duarte (2008). Ou seja, mais uma vez se assiste a fenómenos indissociados da estereotipia de género, de uma cultura organizacional que se baseia no género, criando barreiras invisíveis no acesso das mulheres a cargos de liderança.

Tendo em atenção o objeto e objetivo desta investigação procuramos analisar, mais à frente, a (des)igualdade de género ao nível da Administração Pública Portuguesa. A este respeito

é relevante analisar as estatísticas referentes à participação de homens e mulheres em posições associadas à tomada de decisão.

2.3. (Des) Igualdade de Género nos Cargos de Topo

Ao observarmos a “igualdade de género” no domínio político, as mulheres representam ainda uma minoria nos órgãos políticos, porque o poder é maioritariamente representado por homens (Nogueira, 2009; Câncio & Santos, 2010, 2011, 2012; CIG, 2017). De acordo com os dados estatísticos publicados no documento de trabalho “Igualdade de Género em Portugal: indicadores-chave 2017 (CIG, 2017), em 2005 cerca de 21,3% dos lugares na Assembleia da República eram ocupados por mulheres.

Com a aprovação da Lei Orgânica n.º 3/2006, de 21 de agosto – Lei da Paridade, a taxa de feminização sobe para 33%, em 2015, conforme ilustrado na figura 4. A mesma tendência verifica-se nas Câmaras Municipais, sendo que em 2013 apenas 23 das 308 Câmaras Municipais eram presididas por mulheres.

Em 2017, com as eleições autárquicas, este valor sobe para 32, representando, assim, 10,4% de mulheres num universo de 308 Presidentes de Câmaras Municipais (figura 5).

Figura 4 - Evolução da participação de mulheres na Assembleia da República (%)

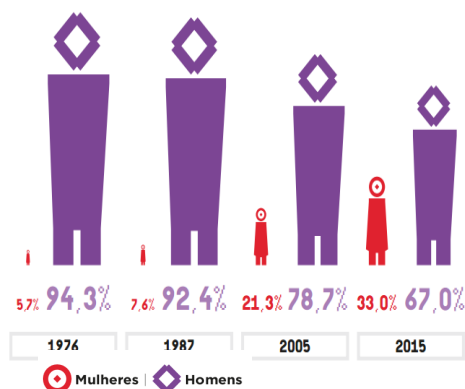
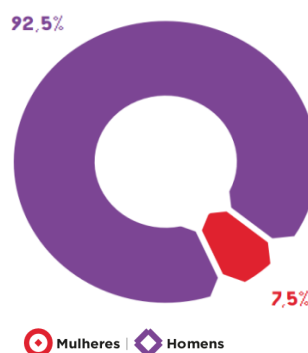


Figura 5 - Presidentes de Câmaras Municipais, por sexo (2013)



Fonte: ANMP <http://www.anmp.pt/munp/mun/mun10111.php?cod=20140110>, In CIG, 2017, p.12

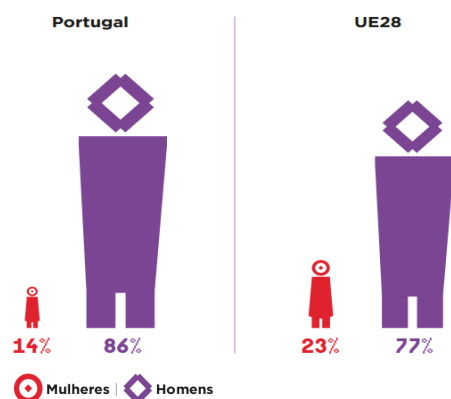
Tal como preceituado no Artigo 109.º da CRP_Participação política dos cidadãos: “a participação direta e ativa de homens e mulheres na vida política constitui condição e instrumento fundamental de consolidação do sistema democrático, devendo a lei promover a igualdade no exercício dos direitos cívicos e políticos e a não discriminação em função do sexo no acesso a cargos políticos”.

Assim, tendo em consideração a sub-representação feminina nos órgãos de decisão política, foram vários os países que optaram pela criação de medidas de ação positiva ², pelo estabelecimento de quotas, através da Lei Eleitoral, com vista ao aumento do número de mulheres em órgãos político-partidários.

Em Portugal, a Assembleia da República decretou a Lei Orgânica n.º 3/2006, de 21 de agosto – Lei da Paridade, a qual estabelece no seu art.º 1º que “as listas de candidaturas apresentadas para a Assembleia da República, para o Parlamento Europeu e para as autarquias locais são compostas de modo a promover a paridade entre homens e mulheres” na qual é exigida uma representação de, pelo menos, 33% de pessoas de cada sexo na lista de candidatos/as.

O cenário é semelhante nos Conselhos de Administração das empresas portuguesas cotadas em bolsa. Em abril de 2016, a taxa de feminização situava-se em cerca de 14%, ao passo que a média da UE28 é de 23%, conforme ilustrado na figura 6 (CIG, 2017).

Figura 6 - Proporção de mulheres nos Conselhos de Administração das empresas do PSI 20 (%)



Fonte: GE <http://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/browse/wmidm>, in CIG, 2017, p.12"

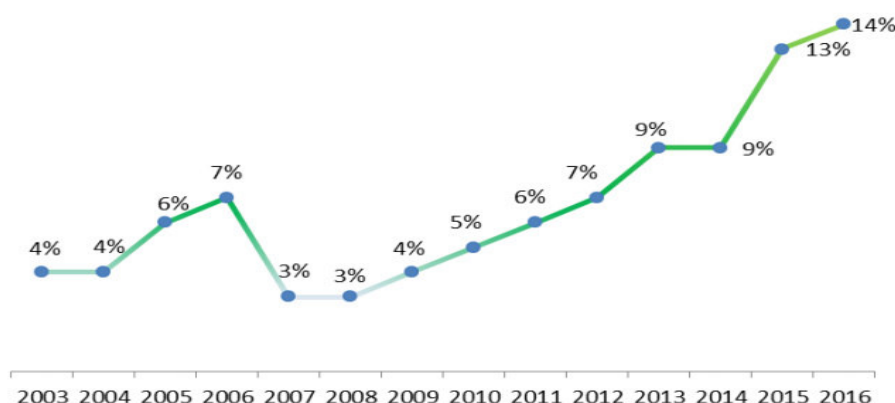
Destaca-se que, de acordo com o Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional – 2016 (CITE, 2017), em Portugal não existe nenhuma mulher presidente do Conselho de Administração nas empresas cotadas em bolsa, embora deva reconhecer-se o aumento da taxa de feminização nos Conselhos de Administração de 4%, em 2003, para 14% em 2016 (cf. gráfico 1).

No entanto, e de acordo com notícias mais recentes, o jornal *online Expresso* publicou uma notícia na qual é indicado que “atualmente, das 46 empresas cotadas em bolsa só uma é liderada por uma mulher, a Galp Energia, cuja Presidente, Paula Amorim, herdou a posição do pai.

² As medidas de ação positiva são “medidas destinadas a um grupo específico, com as quais se pretende eliminar e prevenir a discriminação ou compensar as desvantagens decorrentes de atitudes, comportamentos e estruturas existentes” (CE, 1998). Tal como previsto no art.º 25.º do Código do Trabalho, trata-se de “medidas de caráter temporário concretamente definido de natureza legislativa que beneficiam certos grupos desfavorecidos, nomeadamente em função do sexo, capacidade de trabalho reduzida, deficiência ou doença crónica, nacionalidade ou origem étnica, com o objetivo de garantir o exercício, em condições de igualdade, dos direitos previstos neste Código e de corrigir uma situação factual de desigualdade que persista na vida social”, afigurando-se como necessárias nos vários domínios societais (CT, 2009).

E há outras 13 empresas que não têm uma única mulher nos seus órgãos de chefia” (Expresso, 2017).

Gráfico 1- Evolução das mulheres nos Conselhos de Administração em Portugal, 2003 - 2016 (%)



Fonte: European Commission's database on women and men in decision-making – 2016, in CITE, 2017, p.55

Para suprir esta lacuna, que se verifica ao nível da desigual representação entre os sexos nos Conselhos de Administração e nos Órgãos de Fiscalização, foi promulgada a Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, publicada no Diário da República, 1.ª série — N.º 147, de 1 de agosto de 2017, que estabelece o regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa, sendo ainda aplicável, com as necessárias adaptações, ao setor empresarial local e ainda ao setor público empresarial das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira.

Com esta nova lei, nos termos do n.º 1 do art. 4º daquele diploma, para o setor público empresarial “a proporção de pessoas de cada sexo designadas para cada órgão de administração e de fiscalização de cada empresa não pode ser inferior a 33,3 %, a partir de 1 de janeiro de 2018”.

No caso das empresas cotadas em bolsa, estipula o n.º 1 do artigo 5.º que “a proporção de pessoas de cada sexo designadas de novo para cada órgão de administração e de fiscalização de cada empresa não pode ser inferior a 20%, a partir da primeira assembleia-geral eletiva após 1 de janeiro de 2018, e a 33,3 %, a partir da primeira Assembleia-Geral eletiva após 1 de janeiro de 2020”. Trata-se, assim, de medidas de ação positiva que preconizam eliminar a discriminação em função do sexo, promovendo ainda a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

Estas medidas, que se pretendem temporárias, servem de alavanca para o incremento das mulheres na vida política e cívica, permitindo, assim, a sua integração e participação política ativa, em áreas historicamente representadas pelo sexo masculino. É uma forma de ultrapassar as barreiras existentes no acesso das mulheres a cargos políticos, públicos e no exercício dos seus direitos políticos e cívicos, de forma a garantir uma cidadania ativa e participada, fundamental num país que requer um sistema democrático consolidado.

Surgem, deste modo, novas estratégias e instrumentos políticos em resposta aos novos paradigmas, às novas exigências e aos interesses da sociedade (Amâncio, 1994; Nogueira, 2009; Rocha, 2007).

“A equidade não é uma responsabilidade exclusiva da Administração Pública, no entanto esta deve servir como modelo exemplar e promover a superação de obstáculos e a adoção de “medidas positivas” (Carapeto e Fonseca, 2005, citado por Pita, 2015, p.6).

Destaca-se, neste contexto, a opinião de Victoria Camps (2001), citada por Maria Rocha (2014) sobre a introdução de quotas de participação feminina: “enquanto forem necessárias quotas de participação para que as mulheres ocupem espaços de responsabilidade, enquanto existir a obsessão do politicamente correto – que mais não faz que clara má consciência de quem, por muito tempo, ignorou que falava em nome dos géneros, quando estava a pensar só num deles, continuaremos a ver que as mulheres não conseguem ser muito mais do que a garantia democrática das decisões e do poder masculinos” (Victoria Camps, 2001, citada por Rocha, 2014, p.156).

Pese embora as políticas internacionais, europeias e nacionais, a crescente introdução de regulamentação, leis e demais instrumentos que procuram incutir maior igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, na opinião de Maria Rocha (2007) ainda persiste um modelo tradicional assente na segregação sexual das estruturas do emprego, verificando-se um ligeiro aumento da ocupação de cargos de tomada de decisão pelas mulheres e onde o trabalho produtivo é associado aos homens e o trabalho doméstico às mulheres.

“Apesar de uma tendência geral para mais igualdade na sociedade e no mercado de trabalho, os progressos na eliminação das desigualdades entre as mulheres e os homens continuam lentos” (EC, 2011, p.17, citado por Maria Rêgo, p.41).

Importa agora, refletir sobre uma dimensão essencial na análise da inserção das mulheres no mercado de trabalho, isto é, a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

Considerando a importância da relação entre a dimensão da igualdade de género e o trabalho, convém agora introduzir uma temática que tem ganho, nos últimos anos, especial destaque ao nível da criação de condições para uma efetiva conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, em igualdade de circunstâncias para colaboradores/as, e que se expõe na secção seguinte.

2.4. Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal

Das profundas mudanças na composição da mão-de-obra, na natureza do trabalho e no seu impacto nas famílias, houve a necessidade de proceder a um conjunto de mudanças organizacionais relativamente ao trabalho e à vida familiar (Lewis, Fletcher & Rapoport, 1996). Essas mudanças não devem ser estanques, mas contínuas, de modo a refletir as alterações sociais e estruturais ocorridas nas famílias e nas organizações.

De acordo com o modelo tradicional de família, o homem trabalha fora de casa e é o responsável pelo sustento da família, enquanto a mulher desempenha o papel maternal, confinada às responsabilidades familiares e ao cuidado e manutenção do lar.

Recordando o que foi apresentado nas secções anteriores, o papel da mulher tem sofrido profundas alterações desde a década de 70, devido às influências culturais, à emigração, à guerra colonial, cujos momentos históricos trouxeram alterações à estrutura familiar, devido ao aumento da empregabilidade da mulher, causado pela escassez de mão-de-obra masculina.

Para além dos fatores ora mencionados, contribuíram ainda a necessidade económica, o desejo de independência económica da mulher e o crescimento do setor terciário, uma economia de serviços (Lewis, 1996; Baltazar, 2013). Esta nova realidade trouxe profundas mudanças na vida familiar, no âmbito social e cultural (Amaro & Moura, 2008; Silva, 1999).

Recorda-se que, neste âmbito, também a globalização da economia e a revolução tecnológica trouxeram alterações significativas nos locais de trabalho, designadamente o downsizing, a reestruturação e a reengenharia. Destaca-se que, entre as décadas de 80 a 90, houve um aumento exponencial do trabalho na área dos serviços, havendo a necessidade de adaptar a questão de género àquela realidade.

Devido aos factos históricos da vida económica, às alterações ocorridas nas últimas décadas na sociedade, ressalta-se que quer o homem quer a mulher partilham a responsabilidade dos cuidados familiares e de suporte económico da família, havendo a necessidade de um equilíbrio entre a vida profissional, familiar e pessoal. Também o desenvolvimento tecnológico e a globalização do mercado trouxeram grandes mudanças à natureza do trabalho. O computador, o email e o telemóvel, são alguns dos exemplos do desenvolvimento tecnológico que tornaram possível uma maior facilidade em conciliar a vida profissional, familiar e pessoal.

A par das mudanças ocorridas, nos mais diversos domínios, salienta-se também que, atualmente, os/as colaboradores/as não aspiram a um emprego para toda a vida, mas a um emprego que lhes faculte oportunidades de desenvolvimento pessoal e de carreira. Seguindo esta linha de orientação, Suzan Lewis (1996) reforça a necessidade de serem definidas políticas públicas que reconheçam o potencial impacto da mudança estrutural e social que se tem vindo a assistir (Lewis & Lewis, 1996).

Simultaneamente, acresce a necessidade de mudança de crenças, valores, atitudes, normas e de estruturas organizacionais que acompanhem a evolução das sociedades contemporâneas. O modelo tradicional de trabalho foi, desde sempre, caracterizado por ser um modelo masculino, assente na expectativa de que os/as colaboradores/as trabalham a tempo inteiro e de forma contínua desde o término dos estudos, não havendo preocupações com questões familiares ou pessoais. Este modelo vigorou enquanto a sociedade era dominada pelo homem, enquanto chefe de família.

Atualmente, a evolução da sociedade tem levado ao debate sobre questões relacionadas com a ausência de interação entre os progenitores do sexo masculino e os/as seus/suas filhos/as, a par da falta de oportunidades para a mulher se desenvolver económica e profissionalmente.

Porém, persiste ainda o modelo de trabalho tradicional, pese embora as constantes alterações na natureza das famílias, na mão-de-obra e também ao nível do empreendedorismo (Lewis & Lewis, 1996).

Suzan Lewis (1996) distingue os vários tipos de família existentes: parentais, do tipo tradicional (pai/mãe); monoparentais; donas de casa com dependentes a cargo; famílias hétero ou homossexuais e famílias geograficamente separadas. Esta diversificação de padrões familiares conduziu necessariamente a mudanças nas respetivas responsabilidades, tanto no homem como na mulher, cujas questões têm assumido maior relevo junto dos Governos Nacionais e à escala europeia, designadamente entre os Estados Membros da União Europeia.

Inicialmente, as políticas emergentes neste domínio surgiram como forma de permitir à mulher uma maior compatibilização entre a vida profissional e a vida familiar. Todavia, a atual tendência é a de haver partilha das responsabilidades parentais, entre homem e mulher. Poderemos, desde já, considerar o conceito de “family-friendly organization” que se reflete nas políticas internas definidas pelas entidades laborais e que permite aos/às seus/suas colaboradores/as conciliar o trabalho com as responsabilidades familiares. Contudo, de acordo com a autora Suzan Lewis e o autor Jeremy Lewis (1996), as políticas de conciliação de vida profissional, familiar e pessoal, por si só, não são suficientes, sendo necessário progredir, de forma criativa, para diferentes patamares.

A par de uma igualdade de oportunidades no trabalho, deve assegurar-se uma igual representação de homens e mulheres em todos os níveis da organização. O facto de haver uma segregação de funções na ótica do género, assente na desvalorização do trabalho das mulheres, nos estereótipos e na discriminação leva a excluí-las das redes formais e informais de poder e de tomada de decisão. Para além disso, o facto de haver outras formas de manter o status quo dos homens, faz com que as desigualdades de género sejam continuamente perpetuadas, conforme enunciado na secção “Segregação de Género”.

Importa, ainda, fazer referência a alguns dos aspetos referidos no relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT) “Mulheres no Trabalho – As Tendências 2016” (na versão original, *Women at Work: Trends 2016*_ILO, 2016), cujos dados evidenciam que “a desigual distribuição de cuidados não remunerados e das tarefas domésticas entre homens e mulheres e entre as famílias e a sociedade é um fator determinante das desigualdades entre homens e mulheres no trabalho” (ILO, 2016). Ou seja, as responsabilidades familiares e tarefas domésticas permanecem ao encargo das mulheres, na sua grande maioria, comparativamente aos homens limitando, assim, a existência de igualdade de oportunidades no meio laboral, devido à dificuldade de compatibilizar a vida profissional com a vida familiar e pessoal.

Tal como enunciado por Cláudia Janeiro (2016) “dos dados atualizados sobre a igualdade de género na União Europeia, decorrentes da análise de ações desenvolvidas em 2015, as mulheres trabalhadoras assumem em média 3/4 das tarefas domésticas e 2/3 dos cuidados parentais, confirmando-se que a “dupla jornada” é uma realidade e as medidas de conciliação entre vida profissional e familiar tiveram progressos limitados” (Janeiro, 2016). Esta realidade tem

efeitos discriminatórios ao nível da remuneração e ascensão na carreira das mulheres, penalizando-as face aos homens.

O mesmo cenário se verifica em Portugal, de acordo com os dados apresentados no Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional – 2016 (CITE, 2017), que vem corroborar a persistente desigualdade no que respeita à forma como o trabalho não pago (responsabilidades familiares e tarefas domésticas) é distribuído entre homens e mulheres.

Os dados revelam que, pese embora se venha a verificar uma diminuição dessas diferenças, “em Portugal, apesar de as mulheres trabalharem maioritariamente a tempo inteiro, mantêm a seu cargo a maior parte do trabalho doméstico e de prestação de cuidados dentro da família, enquanto os homens dedicam mais tempo ao trabalho profissional. Os resultados do Inquérito Nacional aos Usos do Tempo (INUT, 2015) reforçam as tendências conhecidas, apontando para uma acentuada assimetria na partilha do trabalho não pago entre mulheres e homens” (CITE, 2017, p.43).

Conforme consta no relatório ora referido, o tempo médio diário de trabalho total, pago e não pago, da população com atividade profissional, varia entre os sexos. Com uma maior sobrecarga de horas para as mulheres, estas trabalham diariamente uma média de 12h52m, das quais 4h17m em tempo de trabalho não pago, maioritariamente destinado às tarefas domésticas e aos cuidados familiares, ao passo o homem trabalha em média 11h39, das quais apenas 2h37 em tempo de trabalho não pago.

“A mudança no modelo social de divisão de trabalho “produtivo” não foi acompanhada por uma mudança efetiva de partilha de responsabilidades domésticas e familiares, o que se traduziu, para a mulher, numa dupla subordinação: são exploradas no plano familiar, onde têm a cargo um trabalho não remunerado e pouco reconhecido, e são também exploradas no plano profissional onde o trabalho doméstico é frequentemente pretexto para as afastar dos postos de responsabilidade mantendo-as em situação de inferioridade hierárquica e remuneratória” (Lourenço, 1999, p.102).

A par da discriminação feminina, também dever-se-á referir que, do lado masculino, ainda permanece a discriminação no que respeita ao tempo disponível para a vida familiar, porque a entidade empregadora coloca a tónica sobre o tempo dedicado ao trabalho: “a estigmatização no local de trabalho dos homens que gozam do direito à licença partilhada de maternidade/paternidade nos termos legais previstos é ainda uma realidade” (Ribeiro, 2013, p.63).

Em termos sociais, os órgãos de Governo, a nível internacional, europeu e nacional têm dado especial atenção a esta matéria, assistindo-se progressivamente a uma melhoria das políticas públicas que permitem uma maior compatibilização entre a vida profissional, a vida familiar e pessoal que, tendencialmente, reduzirá as desigualdades e as práticas discriminatórias entre as mulheres e os homens. Esta temática será apresentada, de forma mais detalhada, na secção “Políticas Públicas de Igualdade de Género”.

No capítulo em análise, afigura-se oportuno considerar o papel que a cultura e a estrutura organizacional apresentam nesta matéria de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

2.5. Cultura e Estrutura Organizacional: uma perspetiva de género

No seguimento das linhas anteriores, destaque-se o papel que a cultura e a estrutura organizacional imprimem no âmbito da igualdade de género e em qualquer processo de mudança.

2.5.1. Cultura Organizacional

Podemos definir cultura organizacional como “um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (Fleury, 1987, p. 22, citado por Bergue, 2010, p. 22).

Todas as organizações são caracterizadas por um conjunto de valores, crenças, suposições, partilhadas e assumidas pelos/as seus/suas colaboradores/as, moldando e influenciando o seu comportamento, refletindo-se naquilo que são os valores da gestão de topo.

De acordo com Joaquim Araújo (1997), a cultura da Administração Pública Portuguesa do século passado era descrita, entre vários fatores, como um sistema de organização fechado que “vive sobre si mesma, indiferente ao meio político, económico, social e cultural em que se insere” (Araújo, 1997, p. 301), reagindo de forma muito lenta às necessárias mudanças que o contexto envolvente naturalmente exige.

Deste modo, a cultura organizacional assume um papel de destaque, visto que qualquer ação de mudança terá efeitos nos valores, atitudes, comportamentos, práticas organizacionais inerentes a uma cultura organizacional, sendo importante haver um comprometimento e forte apoio do corpo executivo, que estimule e promova a mudança na forma de realizar os trabalhos, nas suas práticas e rotinas organizacionais. Ou seja, “mudar as crenças e valores de uma organização pode produzir profundas diferenças no desempenho das suas atividades e na *performance* dos membros da organização” (Denhardt, citado por Araújo, 1997, p. 301).

Parafraseando Burnes, citado por Joaquim Araújo (1997), “a cultura define como devem atuar os membros da organização em determinadas circunstâncias. Legitima certas formas de ação e prescreve outras formas” (Araújo, 1997, p.302). Por conseguinte, é importante que os membros de uma organização percebam a necessidade de mudança. Segundo Joaquim Araújo, “a mudança só será efetiva quando a cultura mudar” (Araújo, 1997, p. 303). Isto é, para haver mudança organizacional, terá de haver necessariamente uma mudança na cultura organizacional. Neste campo, a gestão de topo assume um papel determinante, enquanto agente promotor da

mudança, ao permitir que os gestores tenham maior autonomia, atuando com base em objetivos e indicadores de desempenho mensuráveis.

Olhar para as demais entidades que pratiquem boas práticas é também um fator importante quando se aspira à mudança. Neste âmbito, a gestão de recursos humanos deve ser assumida como algo estratégico, com políticas inovadoras na sua gestão e com o reforço dos poderes das chefias intermédias. É necessário, por isso, criar uma harmonia entre a estrutura e a cultura organizacional, para que seja mais fácil adaptar-se às necessidades dos/as colaboradores/as. Deve, então, ser uma administração mais flexível, não sendo suficiente a produção de legislação e de regulamentos orientadores (Araújo, 1997, p. 305,306).

Neste contexto, importa igualmente destacar a influência que a estrutura organizacional poderá assumir nas questões de (des) igualdade de género.

2.5.2. Estrutura Organizacional

De acordo com Mara Vicente (2013), a existência de desigualdades entre homens e mulheres no acesso a cargos de poder e de autoridade nas estruturas organizacionais poderá ser explicada, em termos teóricos, ao nível micro (individual), meso (organizações, profissões e setores de atividade) e macro (societal).

A nível micro, as teorias existentes, designadamente a Teoria do Capital Humano, apontam como uma das variáveis explicativas da diferenciação entre géneros, as características individuais, designadamente as competências adquiridas em contexto escolar, na formação profissional e na experiência profissional. Seguindo esta teoria, poder-se-á justificar o menor poder das mulheres nas estruturas organizacionais pelo facto de:

- (i) serem detentoras de níveis habilitacionais, formação profissional e experiência profissional inferiores aos homens;
- (ii) disporem de tempo de serviço na organização inferior, relativamente aos homens;
- (iii) terem opções profissionais diferentes face aos homens (Vicente, 2013, p.8).

Ainda ao nível micro, a autora revela que na ótica da teoria do capital humano, as mulheres poderão atribuir menor importância ao desenvolvimento da carreira profissional, ao nível do exercício de funções de liderança. Ou seja, poderão não ambicionar cargos de direção/chefia, pelo facto de possuírem, também, menos poder no seio das organizações.

Existem outros autores como, por exemplo, Haveman e Beresford (2012), citados por Mara Vicente (2013), que consideram haver demais fatores individuais explicativos do menor acesso ao poder pelas mulheres nas organizações. Destacam-se, a este respeito, os fatores culturais, como os papéis de género e as normas de género, ou seja, os papéis que os homens e as mulheres melhor desempenham e os papéis que culturalmente são considerados mais apropriados, respetivamente, permitem explicar a maior parte das diferenças entre homens e mulheres.

Nesta ótica, poder-se-á associar os papéis historicamente atribuídos aos homens e às mulheres: “os homens são melhores do que as mulheres na matemática e nas ciências, os homens pertencem ao trabalho e as mulheres estão confinadas às responsabilidades familiares e trabalhos domésticos, logo também os homens são naturalmente melhores gestores e líderes do que as mulheres” (Vicente, 2013, p.8). Ou seja, os homens estão associados à esfera pública e as mulheres à esfera privada.

Estes exemplos poderão explicar a menor ou maior predisposição das mulheres para aceder a cargos de direção, porque sob a ótica dos papéis de género, tradicionalmente a mulher tem a seu cargo as responsabilidades familiares, dedicando a maior parte do seu tempo ao cuidado dos/as filhos/as e aos demais dependentes a cargo e, adicionalmente, às tarefas domésticas.

Se considerarmos que as mulheres exercem uma atividade profissional a tempo inteiro, esta situação acarreta um elevado nível de esforço físico e mental pelo que, para poderem conciliar a vida profissional e familiar, deverão, inevitavelmente, optar pelo exercício de uma atividade e cargo profissional que não exija um elevado nível de compromisso e de responsabilidade. Logo, ficarão em desvantagem face aos homens no que respeita à experiência profissional acumulada e, conseqüentemente, vão surgir as desigualdades de acesso a cargos de gestão de topo nas estruturas organizacionais.

São vários os estudos que apontam para o facto de muitas mulheres abdicarem da vida familiar e/ou pessoal em prol do desenvolvimento da sua carreira profissional ou, muitas vezes, abdicarem de cargos profissionais em detrimento da constituição da família, com o nascimento dos/as filhos/as (Nogueira, 2009). Com efeito, a investigação já produzida aponta para o facto de as mulheres limitarem a sua potencial progressão na carreira devido às responsabilidades familiares que lhes estão tradicionalmente incutidas, dando prioridade à família e à relação conjugal e familiar duradoura.

O ritmo, a pressão e o stress laborais são fatores que exigem muito da mulher, profissional e pessoalmente, colocando muitas vezes a vida pessoal acima da carreira profissional, que reflete, mais uma vez, a separação entre a esfera privada e a esfera pública. Estudos apontam, ainda, para a permanente e contínua assunção, por parte das mulheres, das responsabilidades familiares, a par da sua carreira profissional e vida pessoal (Nogueira, 2009).

Ainda neste âmbito cultural, ao nível das perceções acerca de qual dos sexos deverá exercer cargos de direção, e face a determinadas posições hierárquicas, as mulheres estão em desvantagem, porque são estereotipadas, associando-se os cargos de gestão ao sexo masculino.

Esta evidência é reforçada pelo facto de os homens serem os responsáveis por tomadas de decisão ao nível de recrutamento, pois são eles que, tipicamente, ocupam cargos hierárquicos de topo.

A nível meso, as teorias existentes referem haver um grande interesse por parte das pessoas que ocupam funções de poder nas estruturas organizacionais, nos cargos de direção/gestão, em assegurar que aqueles são ocupados por pessoas semelhantes a si próprios,

excluindo membros que sejam diferentes entre si. Ou seja, quanto maior for a representatividade de um dos sexos em cargos de poder na estrutura organizacional, maior será a probabilidade de dar continuidade àquele paradigma. Do mesmo modo, quanto menor for a sua representatividade, menor a probabilidade de aceder a cargos de poder.

A diferenciação de género no acesso a cargos de poder nas organizações poderá ser tão ou mais acentuada consoante o método de recrutamento utilizado. Mais concretamente, e referenciando Reskin et al. (1999), citados por Mara Vicente (2013), perante a existência de procedimentos formais de recrutamento e seleção de candidatos, o fator “género” poderá assumir menor influência, em comparação com o recrutamento efetuado com base em redes de conhecimento. Neste último caso, existe uma maior tendência para recrutar pessoas do mesmo género. Smith (2002), citado por Mara Vicente (2013), advoga que as políticas organizacionais e os comportamentos da entidade empregadora são igualmente fatores que poderão explicar as desigualdades de género no acesso ao poder dentro das organizações.

No que respeita ao nível macro, os estudos efetuados apontam a região, a dimensão da cidade e o setor de atividade como principais fatores influenciadores no recrutamento. Foi comprovado, em alguns estudos realizados neste domínio, que existe uma maior probabilidade de acesso das mulheres a cargos de poder nas estruturas organizacionais quando estas se encontram em maior número, sendo que a probabilidade de acesso é também maior no setor público (Vicente, 2013).

Outras pesquisas realçam fatores diferentes, tais como as políticas do Governo, a dimensão e a idade da organização, para explicar a diferenciação de género no acesso a cargos de poder. Neste contexto, ressalta-se a importância da mudança da cultura organizacional, para a eliminação de barreiras à ascensão das mulheres a cargos de gestão/direção. De acordo com os autores Susan Lewis e Jeremy Lewis (1996), estas mudanças não só se refletem na estrutura de trabalho, como também na forma como a questão do género é socialmente construída e reproduzida dentro das organizações e famílias, dando lugar a uma alteração da construção social dominante, do ideal de mãe e do ideal de trabalhador/a.

Para haver uma mudança na cultura e estrutura organizacional de qualquer organismo é preciso ter em conta o contexto económico, social e político em que operam, havendo a necessidade de elaborar políticas sociais que permitam a existência de um equilíbrio entre as necessidades dos/as colaboradores/as e das entidades empregadoras (Lewis & Lewis, 1996).

Esta mudança de perspetiva laboral implica uma alteração nos papéis sociais e familiares, conduzindo a uma partilha das tarefas domésticas, conforme proclamado pela agenda da União Europeia.

Susan Lewis e Jeremy Lewis (1996) referem, porém, que uma das suposições implícitas no âmbito da igualdade de género é que o tempo gasto no trabalho é uma fonte de conflito, sobrecarga e stress. No mesmo sentido, outros/as autores/as defendem que a existência de horário de trabalho flexível ou a redução do horário normal de trabalho é o resultado e prova

evidente de que o trabalho exerce uma influência negativa nas famílias, por passarem mais tempo fora destas (Lewis & Lewis, 1996).

De acordo com o autor e a autora enunciados, são vários os estudos que têm apontado a flexibilidade do horário de trabalho enquanto medida redutora do stress, permitindo compatibilizar a vida profissional e familiar, com impacto ao nível do aumento da satisfação dos/as colaboradores/as com a sua vida familiar. No entanto, esta premissa não pode ser generalizada, porque existem outros estudos que vêm afirmar o contrário.

Com efeito, o facto de os/as colaboradores/as beneficiarem de um horário flexível, acarreta um nível de exigência muito maior para o exercício das tarefas, tendo em consideração que aquelas têm de ser executadas num prazo estabelecido causando, assim, distúrbios na vida familiar e gerando mais stress no trabalho. Atualmente não existem estudos que comprovem, indubitavelmente, que os/as colaboradores/as que pratiquem um horário de trabalho flexível tenham menos stress em relação àqueles/as que trabalham num horário laboral rígido (Holt & Thaulow, 1996).

A cultura de trabalhar por longas horas e/ou viajar para o estrangeiro continua a ser uma realidade laboral que não pode ser ignorada. Neste âmbito, as autoras Suzan Lewis, Anne Watts e Christine Camp (1996), consideram urgente proceder a uma revisão das práticas organizacionais para permitir que o homem possa ter um papel ativo face àquilo que são as suas responsabilidades familiares.

Reforçando esta ideia, as autoras sublinham que as entidades empregadoras que praticam uma política de “trabalho por longas horas” são *family-unfriendly*, isto é, as políticas internas de gestão de recursos humanos praticadas são penosas face ao exercício das responsabilidades familiares dos/as colaboradores/as.

Afirmam, ainda, ser decisivo para um futuro sustentável encontrar novas formas de organização do trabalho que permitam a homens e mulheres exercer as suas responsabilidades familiares em igualdade de circunstâncias e, simultaneamente, contribuir para o crescimento sustentável dos organismos e das empresas onde exercem a sua atividade profissional (Lewis, Watts Camp & Taylor, 1996).

Todavia, é igualmente reconhecido pelos/as autores/as que a cultura organizacional de domínio masculino, nas quais perduram as crenças de género e que predomina, ainda, na grande maioria das organizações, constitui uma forte barreira à mudança. Há a necessidade de identificar barreiras e agentes facilitadores que possam assumir um papel preponderante na mudança das atitudes e da atual cultura organizacional, livre de estereótipos de género, para uma sociedade que se pretende evoluída, justa, que acompanhe a realidade das sociedades contemporâneas, de modo a que as entidades empregadoras sejam consideradas *family-friendly organizations*.

No contexto global, preconiza-se criar as condições necessárias para que a mulher adquira um equilíbrio entre a sua carreira profissional e a sua família, reduzindo o stress devido aos múltiplos papéis que acarreta no dia-a-dia. Corroborado pelas autoras, o trabalho familiar é menos stressante para a mulher quando há uma igual divisão de tarefas. Nos estudos realizados,

as investigadoras concluíram que as mulheres com menos horas de trabalho dispunham de um maior equilíbrio entre a carreira profissional e a vida familiar, sentindo também maior controlo no exercício de ambos os papéis, um fator associado à redução de conflito e stress no trabalho familiar.

Do estudo realizado pelas autoras, resultaram, ainda, diferentes opiniões relativamente à promoção na carreira. O estudo veio demonstrar que a entidade empregadora procedeu à promoção de mulheres porque a redução horária efetuada para uma maior conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal não as impediu de fazer bem o seu trabalho. Noutros casos, o mesmo não aconteceu. Entende-se, assim, que a forma como o tempo é atribuído é um elemento crucial no contexto organizacional.

Phyllis Raabe (1996) defende que o facto de as mulheres se sentirem penalizadas em termos de promoção na carreira profissional afasta, de um modo geral, a prática de horários flexíveis, trabalho em part-time ou outras medidas de redução de carga horária. Embora estas políticas tenham sido delineadas para permitir uma maior conciliação entre a vida profissional e familiar, é um facto que a tradicional cultura e estrutura organizacional constitui uma forte barreira para combater as desigualdades entre homens e mulheres, ideia defendida também por Joyce Fletcher e Rhona Rapoport (1996).

Phyllis Raabe (1996) enuncia, ainda, que a tradicional cultura e estrutura organizacional tende a assumir que o trabalho, particularmente o exercício de cargos de gestão, envolve longas horas para garantir a máxima eficiência e produtividade. Existe, portanto, uma correlação positiva entre a quantidade de horas de trabalho e a quantidade e qualidade de resultados. Nesta perspetiva, os/as colaboradores/as devem estar disponíveis no seu local de trabalho para o exercício das suas funções, de forma padronizada, de modo a serem produtivos.

A tradicional cultura e estrutura organizacional tem implícito que, para uma gestão efetiva, os/as gestores/as têm de trabalhar longas horas, porque têm de estar disponíveis para consultoria, controlo e resolução de problemas. Assim, a forma como o trabalho e a estrutura de carreiras se encontram organizados justifica-se pelo facto de, naquele contexto, ser considerado necessário para uma produção de trabalho ótima e proveitosa.

O autor acrescenta, também, que as atuais estruturas de carreira são desadequadas face à evolução da mão-de-obra e à realidade atual, representando meras construções sociais e históricas, que devem ser reconstruídas. O trabalho pós-industrial é menos rotineiro, os indicadores “tempo” e “quantidade de trabalho” não refletem a motivação, o interesse do trabalho e a realização pessoal. Phyllis Raabe (1996) reforça esta ideia, afirmando que a redução de tempo de trabalho é compatível com a alta produtividade e, para tal, podem contribuir em grande medida as atividades familiares e recreativas defendendo-se, por conseguinte, o redesenho do trabalho, numa nova perspetiva funcional e mais flexível.

Phyllis Raabe (1996) observou que, de acordo com uma investigação efetuada em 1994, 29% dos gestores em part-time no Governo Federal dos Estados Unidos da América foram

promovidos (pelo que as alterações na estrutura e normas culturais permitirão um maior envolvimento do homem nas tarefas familiares e na sociedade civil.

Considera-se, neste contexto, pertinente fazer referência ao Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional – 2016 (CITE, 2017): “no que se refere à perceção sobre a adaptação do horário de trabalho aos compromissos familiares e pessoais, segundo dados do Inquérito Nacional aos Usos do Tempo de Homens e de Mulheres_INUT_2015, 38,5% das mulheres e 36,9% dos homens consideram que o seu horário de trabalho não se adapta muito bem ou mesmo nada aos pressupostos de conciliação” (CITE, 2017, p.46).

2.6. Síntese conclusiva do capítulo

Uma das principais conclusões a ter em consideração da análise ao presente capítulo é a permanência dos fenómenos de segregação vertical (*glass ceiling*) e, de forma mais reduzida, de segregação horizontal (*glass wall*) no mercado de trabalho, presenciando-se também os efeitos de vidro *glass cliff* e *glass escalator*, tal como aludido em vários estudos existentes sobre a igualdade de género no domínio laboral. Esta evidência revela, assim, a existência de barreiras invisíveis, que dificultam a ascensão das mulheres a atividades e cargos social e predominantemente masculinos, não obstante o número de mulheres detentoras de graus académicos superiores aos dos homens.

Conclui-se, assim, persistir uma distribuição desigual de homens e mulheres na estrutura organizacional das entidades empregadoras, quer no setor privado, quer no setor público, nas diferentes áreas de atividade e cargos profissionais, facto que estará, ainda, associado ao sistema de crenças e de ideologias sexistas, que indissociam o fator sexo das áreas de atividade e cargos profissionais tradicionalmente femininos e masculinos.

O mesmo cenário se verifica no campo político, área maioritariamente ocupada pelos homens, pese embora as evoluções que têm vindo a ocorrer, a favor do sexo subrepresentado, em face das medidas de ação positiva encetadas pelos sucessivos Governos.

Entende-se, assim, haver a necessidade de serem definidas políticas de ação positiva que corrijam as desigualdades de género existentes no mercado de trabalho, se proceda ao ajustamento das estruturas organizacionais e à revisão das práticas organizacionais, designadamente do modelo clássico de trabalho, historicamente masculino, para que haja uma maior conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, ajustada a mulheres e homens.

Deverá existir uma maior consciencialização da necessidade de uma efetiva partilha de responsabilidades familiares e domésticas, tendo as entidades empregadoras um papel crucial no incentivo e na não estigmatização dos homens que usufruem da licença de parentalidade e/ou partilham as responsabilidades familiares e domésticas. Com efeito, é necessário haver uma clara alteração de atitudes, da estrutura e cultura organizacionais, para que possa haver uma efetiva mudança organizacional em prol da igualdade de género.

A forma como as questões de género são socialmente construídas e reproduzidas dentro das organizações reflete uma maior ou menor igualdade de oportunidades entre os sexos, pelo que importa estar atentos/as às necessidades e expectativas dos/as colaboradores/as em matéria de progressão profissional e de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal.

Conclui-se, assim, pese embora tenha havido uma evolução significativa do papel da mulher na esfera pública, e uma maior representatividade do sexo feminino no mercado de trabalho, a mulher é, ainda, duplamente prejudicada e discriminada existindo, por isso, um longo caminho a percorrer para que homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades, sem discriminação em razão do sexo, nos vários domínios da sociedade.

No capítulo seguinte, serão apresentadas as correntes teóricas de organização estatal e algumas das suas características, para melhor compreender como estas exercem influência no domínio da igualdade de género.

3.1. Introdução

Quando analisada a dimensão “Igualdade de Género”, é importante perceber quais os fatores que contribuíram para a existência de um tratamento hierarquicamente distinto entre homens e mulheres e que institucionalizaram as desigualdades de género existentes.

Assim, neste capítulo preconiza-se analisar, de forma resumida, a evolução histórica das correntes teóricas que mais marcaram a organização do Estado e a sua influência no modo de funcionamento das administrações públicas e na forma com as questões de género são tratadas no domínio organizacional.

3.2. Do Estado Liberal ao Estado Providência

Género é um conceito que varia ao longo do tempo, de acordo com o tipo de organização estatal. Assim, no âmbito das correntes teóricas sobre os papéis do Estado importa falar sobre o liberalismo para percebermos de que forma a dicotomia existente entre géneros se refletira na estrutura organizacional. Trata-se de uma teoria caracterizada pela clássica separação de poderes, entre o público e o privado, baseada em princípios defendidos por Max Weber, tais como a legalidade e a racionalidade (Rocha, 2007).

Partilhando o pensamento da autora Maria Rocha (2007), de acordo com esta corrente liberal, a intervenção mínima do Estado “restringiu o que se pode entender por cidadania (política), igualdade (formal) e justiça (igualdade) que contribui fortemente para o tratamento hierarquicamente diferenciado entre homens e mulheres” (Rocha, 2007, p.22). Com base neste pressuposto, depreende-se que a estrutura organizacional reflete uma estaticidade de relações de poder, resultado do antagonismo existente entre géneros, com a distinção do “masculino” e do “feminino” (Rocha, 2007).

De acordo com a mesma investigadora, poder-se-á aferir que, no âmbito da temática da igualdade de género, esta questão é transposta para a existência de uma “clara distinção entre o emocional e o racional”, porque o liberalismo assenta numa lógica de racionalidade e de legalidade, de normas gerais, abstratas e universais. Neste sentido, a sociedade moderna construiu um ideal de esfera pública e instituições políticas fundadas numa moral racional, excluindo-se, então, o desejo, a empatia, a afetividade e os sentimentos, que correspondem a exteriorizações tipicamente associadas às mulheres e que são nesta linha, entendidas como “manifestações irracionais e, portanto, inferiores” (Rocha, 2007, p.43). Citando a autora Maria Rocha (2007):

“a lei democrática liberal apoiada pela razão, contribui para institucionalizar a diferenciação hierárquica entre os homens e as mulheres” (Rocha, 2007, p.42).

Da corrente liberal, conclui-se que o homem é associado a tudo o que é racional, sendo sobrevalorizado relativamente à mulher, à qual é associado tudo o que é irracional. O liberalismo coloca a tónica nos direitos individuais e, no que respeita à participação, é bastante delimitador. Partindo desta corrente teórica, “as características de uma cultura feminina não vão ao encontro do modelo de uma organização burocrática idealizado por Max Weber, uma vez que este privilegiava a racionalidade e excluía o sentimento e o feminino (Stivers, 2002, p. 25, citado por Vanessa Pita, 2015, p. 4).

De acordo com Joaquim Araújo (2007), ao modelo de Estado Liberal corresponde um modelo de Administração Pública limitado ao cumprimento das decisões do Governo em conformidade com as regras da gestão impostas (Araújo, 2007, p.1).

Com o surgimento do Estado Providência, também conhecido como Welfare State, as preocupações de cariz social passaram a fazer parte da agenda política, designadamente os problemas, direitos e políticas sociais, exigindo do Estado uma resposta às necessidades sociais que emergiram do crescimento económico até então verificado. As pessoas tornaram-se mais reivindicativas, apelando aos seus direitos de cidadania. Neste contexto, emergem, assim, os movimentos de imposição de direitos de cidadania, como “os direitos sociais, laborais, ambientais, culturais, qualidade de vida, igualdade de oportunidades” (Rocha, 2007, p.47).

Todavia, os princípios da corrente liberal, designadamente a legalidade e a racionalidade, também assentam na estrutura do Estado Providência, sem distinção na aplicação das regras e “nos domínios da aplicação do direito das mulheres, o paternalismo do Estado Providência alcança todo o seu sentido, na medida em que o poder legislativo e a justiça obedecem a modelos de interpretação tradicionais que mais não fazem do que consolidar os estereótipos clássicos de identidade sexual” (Rocha, 2007, p.48).

Ao modelo de Estado de Bem-Estar, ou Welfare State, corresponde um “modelo de administração profissional, que se caracteriza pelo aumento da atividade da Administração Pública e pela profissionalização e o poder dos funcionários” (Araújo, 2007, p.1).

Nos finais dos anos setenta, o Estado Providência entra em declínio, sendo que a sua natureza e campo de ação foram colocados em causa. É neste contexto que se assiste a um agravamento das desigualdades sociais. Surge, assim, uma nova corrente económica, o neoliberalismo, assente na ideia de existência de um Estado mínimo, cujo papel principal é assumido pelo poder de mercado.

Todavia, também aqui prevalecem os conceitos de “sociedade disciplinada”, “ordem”, “valores tradicionais”, “moralidade”, “hierarquia social”, “subordinação”, em que a desigualdade entre indivíduos ou grupos é característica natural da sociedade que não pode ser resolvida por políticas sociais formuladas na base de um carácter de intervenção estatal ou através de qualquer ação socialmente reparadora” (Rocha, 2007, p.50).

Conclui-se, portanto, que o Estado, nas várias perspetivas apresentadas, mantém uma estrutura organizacional que impõe um poder assente nos interesses dos homens e não das mulheres, não havendo uma regularização clara acerca das questões sociais de género.

Consequentemente, as bases ideológicas do Estado estabelecem-se numa vertente de dominação de poder e da cultura masculina, conforme apontado por Maria Rocha (2007).

Com base nos fundamentos acima enunciados poder-se-á também partilhar o pensamento da autora Manuela Silva (1999), a qual assume que as instituições públicas foram moldadas naquilo que são as normas masculinas, cujas forças políticas reforçam o status quo, de foro masculino (Silva, 1999). Ou seja, as desigualdades existentes resultam de poderes instituídos que construíram um conjunto de desígnios políticos, sociais, organizacionais, em torno do género masculino e feminino.

Para melhor se compreender como, em tempos remotos, a mulher era encarada na sociedade, importa fazer referência a algumas linhas de pensamento postuladas por políticos, filósofos e teóricos clássicos, nas quais a mulher se definia à luz da relação entre os elementos família, domínio doméstico e esfera privada.

Apesar de, no século XVIII, Jean-Jacques Rousseau ter defendido a igualdade e liberdade dos indivíduos, aquando do surgimento dos movimentos feministas, apontou na sua obra filosófica *Emílio*, ou *Da Educação*, criada em 1762, “toda a educação das mulheres deve ser relativa aos homens. Agradar-lhes, ser-lhes úteis, fazerem-se amar, e honrar por eles, educá-los em jovens, tratá-los em adultos, aconselhá-los, consolá-los, tornar-lhes a vida agradável e doce, eis os deveres das mulheres em todas as épocas” (Jean-Jacques Rousseau, 1762, citado por Maria Rocha, 2007, p.174).

Por sua vez, na perspetiva de Pitágoras “há um princípio bom que criou a ordem, a luz e o homem e um princípio mau que criou o caos, o tenebroso e a mulher” (Pitágoras, citado por Maria Rocha, 2007, p.173). Já na linha de análise de Claude Lévi-Strauss “a autoridade pública ou simplesmente social pertence sempre aos homens” (Claude Lévi-Strauss, citado por Maria Rocha, 2007, p.175).

Conclui-se, assim, que a história negava o papel das mulheres em matéria de tomada de decisão, independência económica e intelectual, de desempenho de funções profissionais e políticas. As crenças, o simbolismo cultural associado ao género influencia, em consequência, a forma como a sociedade está organizada.

Historicamente, a sociedade é dominada pelo género masculino, em oposição ao género feminino, tal como se pode constatar nas interações sociais, nas instituições sociais e nos papéis desempenhados, conforme foi evidenciado nos capítulos anteriores.

3.3. Da Burocracia à Nova Gestão Pública

As sucessivas reformas do modelo de Estado têm dado lugar a novos modelos de Administração Pública, como forma de espelhar os valores, as escolhas e a evolução da sociedade (Rocha, 2001, citado por Joaquim Araújo, 2007, p.1). Conforme acima apresentado, durante décadas, o modo de organização e de funcionamento da Administração Pública correspondeu a um modelo de organização burocrático, defendido por Max Weber, baseado na divisão vertical do trabalho, no qual se enfatiza a autoridade e o controlo hierárquico.

Este tipo de modelo é fortemente caracterizado pela “continuidade e estabilidade, o sistema de carreira, os regulamentos internos, a imparcialidade e a conformidade com as normas” (Araújo, 2007, p.2). Face à natural evolução da sociedade e ao crescente número de solicitações, as características sobre as quais se baseava o modelo burocrático tornaram-se desadequadas, pela ineficiência e ineficácia de uma estrutura hierárquica pesada que até então caracterizava a Administração Pública.

Houve, assim, a necessidade de reorganizar toda a máquina administrativa, com base na aplicação de princípios de gestão privada na gestão pública, de forma adaptada, tendo em linha de conta a satisfação dos interesses coletivos. Neste contexto, surge um novo modelo de administração do tipo managerialista, o New Public Management (NPM).

Em Portugal, esta corrente, designada por “Nova Gestão Pública”, emerge em 1980, e caracteriza-se como um modelo de organização e de gestão do serviço público que enfatiza uma gestão por objetivos e a obtenção de resultados com a máxima eficiência. Por outras palavras, trata-se de uma tentativa de aplicação de princípios de gestão privada na Administração Pública, com base em critérios de economia, eficiência e eficácia, de carácter tecnocrático, com vista a um melhor desempenho dos serviços públicos e a uma redução dos custos do seu funcionamento (Araújo, 2007; Pita, 2016; Teixeira, 2012).

A adoção desta nova corrente managerialista na Administração Pública trouxe inevitavelmente alterações ao nível da Gestão de Recursos Humanos. Ou seja, o modelo tradicional, assente em carreiras, foi substituído por um novo modelo de emprego, com a introdução de novas ferramentas de gestão, nomeadamente, a introdução de instrumentos de avaliação do desempenho dos/as colaboradores/as, a implementação de sistemas de gestão por objetivos baseados na obtenção de resultados, novas regras de recrutamento e de seleção de pessoal. Em virtude da aplicação deste modelo, surgiram mudanças ao nível das competências, habilidades e valores dos recursos humanos (Araújo, 2007; Teixeira, 2012).

Os critérios de recrutamento e seleção dos/as colaboradores/as assumem, então, especial relevância, sendo certo que já Max Weber não tinha descurado a sua importância. Com efeito, parafraseando Cármen Teixeira (2012), na perspetiva de Max Weber “os candidatos deverão ser seleccionados com base nas suas qualificações técnicas, estabelecendo-se um vínculo jurídico de base contratual, para o exercício das suas funções, integrado numa carreira, tendo um sistema de

promoções com base na antiguidade ou desempenho, sujeitos a uma disciplina e controlo no âmbito da sua actuação” (Teixeira, 2012, p.14, 15).

Ou seja, o recrutamento de pessoal para a Administração Pública teria por base o seu mérito. Também os autores Frederick Taylor e Woodrow Wilson, citados por João Bilhim (2016), defendiam a meritocracia como princípios de uma boa administração, devendo as posições de poder na estrutura organizacional serem adquiridas de acordo com o mérito individual dos/as candidatos/as.

Pese embora o facto de a corrente do New Public Management se definir como “anti weberiana”, a verdade é que promove, de igual modo, uma cultura de avaliação de desempenho, diferenciando e valorizando o mérito e a excelência. Em Portugal também se enveredou por esta reforma administrativa, conforme preceituado na Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003, de 30 julho, na qual se estabelece que a reforma a efetuar preconiza “racionalizar e modernizar as estruturas, reavaliar as funções do Estado e promover uma cultura de avaliação e responsabilidade, distinguindo o mérito e a excelência” (Teixeira, 2012, p. 37).

Neste âmbito, foram criados diplomas legais reguladores destas matérias, designadamente o sistema de Avaliação de Desempenho, através da Lei n.º 10/2004 de 2 de março, atualmente designado por Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública, publicado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro; o Estatuto do Pessoal Dirigente, pela Lei n.º 2/2004 de 15 de Janeiro; a Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações, pela Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, parcialmente revogado Estatuto Disciplinar, pela Lei n.º 58/2008, de 9 de Setembro; e o Código de Trabalho em Funções Públicas (Lei n.º 59/2008, de 11 de setembro, revogada), atual Lei n.º 35/2014, de 20 de junho (Teixeira, 2012).

A adoção de princípios de gestão privada na Administração Pública veio contribuir, entre outros fatores, para uma maior responsabilização dos/as titulares de cargos dirigentes, cuja atuação deve ser orientada por critérios de qualidade, eficácia e eficiência. São, assim, estabelecidos critérios que vão ao encontro da filosofia managerialista do NPM, com vista a uma maior eficiência no desempenho e avaliação do mérito profissional dos/as colaboradores/as.

3.4. Síntese conclusiva do capítulo

Um dos principais aspetos a extrair do presente capítulo é que o tipo de organização estatal influencia a forma como homens e mulheres são percecionados/as numa organização e na sociedade. A evolução das correntes teóricas de organização estatal, desde o modelo liberal, passando pelo modelo de Estado Social ao modelo neoliberal, trouxe consigo diferentes perspetivas sobre o conceito de género, sobre a maior ou menor restrição no que respeita aos direitos, deveres, tratamento hierárquico e relações de poder entre homens e mulheres e sobre o modelo de Administração Pública.

Todavia, face à evolução das correntes de organização estatais, considera-se não existirem diferenças significativas ao nível da cultura e estrutura organizacionais, na medida em que estas refletem a tradicional visão paternalista que assenta a tónica nos interesses dos homens, em detrimento do das mulheres.

Deste modo, pensa-se que as atuais estruturas de poder políticas e as instituições públicas ainda refletem, em certa medida, aquilo que foi a institucionalização dos estereótipos de género, refletidos na maior ou menor desigualdade de oportunidades entre homens e mulheres, pese embora tenham vindo a ser atenuados face aos compromissos estratégicos que os sucessivos Governos têm assumido perante as instâncias europeias e internacionais no domínio da Igualdade de Género. Nesta linha de pensamento, julga-se poder existir, ainda, um tratamento hierárquico diferenciado entre homens e mulheres, prejudicando aquele que foi historicamente considerado o sexo frágil, nomeadamente o sexo feminino.

No que respeita à adoção de novos modelos de Administração Pública, designadamente ao nível do New Public Management, particularmente no que respeita ao acesso a cargos dirigentes, conclui-se que o princípio da meritocracia, enquanto valor democrático que visa a promoção profissional através do mérito individual, constituirá uma das possibilidades para assegurar a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.

Parafraseando João Bilhim (2016), “a seleção com base no mérito tem sido valorizada e aceite ao longo dos tempos, como sinal de modernidade, garantia ética, baluarte contra a corrupção e garantia de imparcialidade na gestão das pessoas no setor público” (João Bilhim, 2016, p.20).

CAPÍTULO IV – POLÍTICAS PÚBLICAS DE “IGUALDADE DE GÉNERO”

4.1. Introdução

A igualdade entre homens e mulheres tem sido uma temática presente nas agendas políticas internacionais e nacionais ao longo das últimas décadas, tendo vindo a ser desenvolvidas orientações políticas e criados mecanismos legislativos, de âmbito nacional e internacional, promotores de uma sociedade cada vez mais igualitária.

Assim, neste capítulo preconiza-se apresentar, de forma cronológica, algumas das mais importantes mudanças ocorridas no foro jurídico, potenciadoras de uma maior igualdade entre homens e mulheres e da não discriminação no âmbito laboral, promovidas nas instâncias internacionais, europeias e nacionais. Apresenta-se, adicionalmente, uma breve referência aos países que se diferenciam positivamente em matéria de Igualdade de Género.

4.2. Políticas Públicas Europeias

A União Europeia tem tido um papel fundamental na promoção e desenvolvimento de estratégias de combate à desigualdade de género, em particular, no que respeita ao acesso a profissões maioritariamente masculinas, funções de chefia, formação profissional diversificada, facilidade de criação de empresas, acesso a crédito e a fundos comunitários. A União Europeia destaca-se, ainda, pelo seu papel ao nível da definição de medidas de compatibilização da vida profissional e familiar, criação de infraestruturas de apoio social, desde creches, lares e outros equipamentos, entre demais medidas (Silva, 1999).

“A igualdade entre homens e mulheres constitui um dos objetivos da União Europeia. A legislação, a jurisprudência e as alterações aos Tratados têm contribuído, ao longo do tempo, para reforçar este princípio e a sua aplicação na União Europeia. O Parlamento Europeu sempre foi um acérrimo defensor do princípio da igualdade entre homens e mulheres” (Schonard, 2018, s/n).

Também as organizações internacionais, designadamente a Organização das Nações Unidas, têm tido um papel importante nesta matéria. Destacam-se, em seguida, alguns dos marcos cronológicos mais importantes no domínio da promoção da igualdade entre homens e mulheres, ao nível europeu:

1945 - Carta das Nações Unidas;

1948 - Declaração Universal dos Direitos do Homem;

1961 - Carta Social Europeia;

1979 - Tratado de Roma (pela primeira vez, foi adotado pela Comunidade Europeia o princípio da igualdade de tratamento entre mulheres e homens);

1979 - Convenção das Nações Unidas sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres (CEDAW);
1995 - Declaração e Plataforma de Ação de Pequim (aprovada na IV Conferência Mundial das Nações Unidas sobre as Mulheres);
1997 - Tratado de Amesterdão (Igualdade de tratamento entre homens e mulheres no que se refere ao acesso ao emprego, à formação e promoção profissionais e às condições de trabalho e na cooperação para o desenvolvimento);
1997 - Estratégia Europeia para o Emprego;
2005 - Roteiro para a Igualdade entre homens e mulheres (2006-2010);
2000 - Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia;
2006 - Carta Europeia para a Igualdade das Mulheres e dos Homens na Vida Local;
2006 - Criação do Instituto Europeu para a Igualdade entre homens e mulheres;
2007 - Tratado de Lisboa;
2010 - Adoção da Carta das Mulheres;
2010 - Estratégia para a Igualdade de Homens e Mulheres (2010-2015);
2011 - Pacto Europeu para a igualdade entre homens e mulheres;
2011 - Pacto Europeu para a Igualdade de Género (2011-2020)
2013 - Quadro Financeiro Plurianual (2014-2020) e o programa “Direitos, Igualdade e Cidadania”;
2015 - Compromisso Estratégico para a Igualdade de Género (2010-2015);
2015 - Plano de Ação sobre o Género para 2016-2020.

Fonte: CIG, 2009, 2010, 2011; Baltazar et al., 2013; Ferreira et al., 2010; Rêgo, 2012; Schonard, 2018; Silva, 1999.

Para que seja possível alcançar os objetivos preconizados no âmbito europeu, em matéria de igualdade de género, é necessário haver uma vontade política, a começar pelo Estado, enquanto promotor de políticas públicas de igualdade de direitos, na sua esfera de decisão política, ao nível da Administração Pública Central, Local, Regional, com o envolvimento dos demais parceiros sociais, sejam eles de natureza jurídica pública ou privada, e dos cidadãos e das cidadãs, num processo que é da responsabilidade de e para todos e todas.

4.3. Políticas Públicas Nacionais

Em Portugal, as políticas públicas de igualdade de género tiveram o seu início com a Implantação da República Portuguesa, entretanto desconsideradas no período do Estado Novo, e reconquistadas no período *pós-25 de Abril*. Com a instalação do regime político democrático, o Estado de Direito Democrático trouxe uma nova viragem à história de Portugal. O princípio da igualdade entre homens e mulheres foi formalmente estabelecido na alínea h), do art.º 9 e dos nºs

1 e 2 do art.º 13º e do n.º 1 do art.º 59º da *Constituição da República Portuguesa* de 1976, e demais diplomas legais, com destaque para a revisão do Código Civil, em 1977, no qual ocorreram alterações importantes no âmbito do Direito da Família, com um forte impacto no dia-a-dia das mulheres portuguesas (Silva, 1999; CIG, 2009, 2010, 2011; Rêgo, 2012; Baltazar, et al. (2013).

Portugal teve, desde sempre, um papel ativo em matéria de igualdade de género, que foi reforçado com a sua entrada no Conselho da Europa em 1976, transpondo para o direito nacional as diretivas comunitárias, trabalhando sempre em estreita cooperação com as instâncias europeias e internacionais, designadamente a Organização das Nações Unidas. Ainda em 1975, foi criada a Comissão da Condição Feminina, institucionalizada em 1977. Destacam-se, de seguida, alguns dos factos históricos que contribuíram para o aprofundamento das questões de igualdade de género, organizados cronologicamente (Rêgo, 2012):

- 1959 - Convenção n.º 111 da OIT, sobre a discriminação no emprego e na profissão;
- 1966 - Convenção n.º 100 da OIT, sobre a igualdade de remuneração;
- 1969 - Introdução na legislação nacional do princípio «salário igual para trabalho igual», através do Decreto-Lei n.º 49.408, de 24 de novembro de 1969;
- 1970 - Criação do Grupo de Trabalho para a definição de uma Política Nacional Global acerca da Mulher;
- 1971 - Criação do Grupo de Trabalho para a Participação da Mulher na Vida Económica e Social;
- 1973 - Criação da Comissão para a Política Social relativa à Mulher;
- 1975 - Colocada em instalação a Comissão da Condição Feminina;
- 1977 - Institucionalização da Comissão da Condição Feminina;
- 1979 - Criação da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE), integrada no Ministério do Trabalho e da Solidariedade, através do Decreto-Lei n.º 392/79, de 20 de setembro;
- 1986 - Entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia, destacando-se a influência do direito comunitário em matéria de igualdade de género, que veio reforçar, ainda mais, a importância da igualdade de género na sociedade portuguesa;
- 1991 - Criação da Comissão para a Igualdade e Direitos das Mulheres – CIDM, através do Decreto-Lei n.º 166/91, de 9 de maio;
- 1997 - Plano Global para a Igualdade de Oportunidades;
- 1997 - I Plano Nacional para a Igualdade (1997-2002);
- 1998 - Plano Nacional de Emprego de 1998, resultante da Estratégia Europeia para o Emprego, que visava alterar o paradigma da divisão sexual do trabalho;
- 1999 - Lei n.º 142/99, de 31 de agosto, que alterou a Lei de Proteção da Maternidade e da Paternidade e a respetiva regulamentação, vindo reconhecer as responsabilidades do

homem no âmbito familiar, reforçando a relação entre a política de licenças e a política de igualdade de género;

2003 - II Plano Nacional para a Igualdade (2003-2006);

2006 - Criação da Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género;

2007 - III Plano Nacional para a Igualdade (2007-2010);

2009 - Criação da Secretaria de Estado da Igualdade;

2011 - IV Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não Discriminação (2011-2013);

2014 - V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não Discriminação (2014-2017);

2018 - Estratégia Nacional para a Igualdade e Não Discriminação_ENIND (2018-2030) “Portugal + Igual”;

Fonte: CIG, 2009, 2010, 2011; Baltazar et al., 2013; Ferreira et al., 2010; Rêgo, 2012; Schonard, 2018; Silva, 1999.

Merece especial destaque, neste contexto, o Plano Nacional de Emprego, elaborado no em 1998, que integrou um conjunto de medidas no domínio da igualdade de género, nomeadamente a luta contra a discriminação entre homens e mulheres e a conciliação entre a vida profissional e familiar. Começou igualmente a haver uma maior preocupação com a dinamização de formação na área da igualdade de oportunidades, dirigida a grupos estratégicos (Rêgo, 2012).

Considerando a especificidade do presente trabalho, em matéria de gestão de recursos humanos, dar-se-á especial atenção à diretriz n.º 16 “conciliação da vida profissional e vida familiar”.

Em Portugal, o direito à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal é uma garantia fundamental consagrada na Constituição da República Portuguesa de 1976, conforme o preceituado na alínea b), do n.º 1, do art.º 59º: “todos os trabalhadores, sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito a organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da actividade profissional com a vida familiar” (CRP, 2005). Os direitos, garantias e liberdades expressamente decretadas nos diplomas legais acima enunciados são aplicados a todas as entidades, sejam elas de direito público ou privado, conferindo a homens e mulheres o direito ao seu desenvolvimento pessoal e profissional, sendo da responsabilidade do Estado assegurar que é possível efetivar-se em iguais condições, sem discriminação de sexo.

Também o art.º 68 da Constituição da República Portuguesa veio reforçar os direitos sociais, no âmbito da paternidade e maternidade, promovendo a conciliação entre a vida profissional e familiar: “1. Os pais e as mães têm direito à protecção da sociedade e do Estado na realização da sua insubstituível acção em relação aos filhos, nomeadamente quanto à sua

educação, com garantia de realização profissional e de participação na vida cívica do país. 2. A maternidade e a paternidade constituem valores sociais eminentes. 3. As mulheres têm direito a especial protecção durante a gravidez e após o parto, tendo as mulheres trabalhadoras ainda direito a dispensa do trabalho por período adequado, sem perda da retribuição ou de quaisquer regalias. 4. A lei regula a atribuição às mães e aos pais de direitos de dispensa de trabalho por período adequado, de acordo com os interesses da criança e as necessidades do agregado familiar” (CRP).

Os direitos sociais enunciados encontram-se igualmente espelhados no *Código de Trabalho*, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, na sua atual redação. Considera-se pertinente para o presente trabalho, destacar a nona alteração ao *Código do Trabalho*, através da Lei n.º 120/2015, de 1 de setembro, que veio reforçar os direitos de maternidade e paternidade, destacando-se o fortalecimento dos direitos do pai, reforçando o seu papel paternal, não descurando a sua carreira e progressão profissionais. De igual modo, veio atribuir ao/à colaborador/a, com crianças com idade até aos três anos, o direito ao exercício da sua atividade profissional em regime de teletrabalho, sempre que as condições profissionais o permitam.

Deste modo, é enfatizada a questão da compatibilização da vida profissional com a vida familiar e pessoal, no sentido da adaptação dos instrumentos legais às necessidades dos/as colaboradores/as na ótica da igualdade de género. Importa ainda dar nota que a “protecção à maternidade e parentalidade”, designa-se atualmente por “protecção à paternidade”, evidenciando-se aqui a importância da partilha das responsabilidades familiares entre os sexos, a promoção da igualdade de género, numa tentativa de eliminar estigmas e estereótipos de género (CT).

4.3.1. Planos Nacionais para a Igualdade de Género

No contexto das políticas públicas nacionais de promoção da igualdade de género destacam-se, nesta dissertação, os Planos Nacionais para a Igualdade de Género, enquanto compromissos estratégicos e instrumentos de execução das políticas públicas para a promoção da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, nas várias esferas da sociedade, e o combate a qualquer tipo de discriminação baseada no sexo, raça, orientação sexual, identidade de género, alinhados com os desígnios europeus e internacionais. Referem-se, de seguida, de forma sucinta, os Planos Nacionais para a Igualdade.

I Plano Nacional para a Igualdade (1997-2002)

Aprovado em 1997, através da Resolução do Conselho de Ministros (RCM) nº 49/1997, o primeiro Plano Global para a Igualdade de Oportunidades vigorou por um período de cinco anos, tendo sido um instrumento inovador introduzido pelo Governo nas suas orientações políticas, no âmbito da “promoção de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres em todas as políticas económicas, sociais e culturais”, tendo sido sucessivamente melhorado, conforme se

demonstra resumidamente nos planos que o sucederam. Caraterizado pelo seu âmbito mais genérico, este plano não contemplava a igualdade de oportunidades no acesso a cargos de decisão política.

II Plano Nacional para a Igualdade (2003-2006)

Aprovado em 2003, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 82/2007, este plano caraterizou-se pela sua maior abrangência, integrando quatro grandes áreas de intervenção: atividade profissional e vida familiar; educação, formação e informação; cidadania e inclusão social; cooperação com os países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP).

III Plano Nacional para a Igualdade (2007-2010)

Aprovado em 2007, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 5/2011, a terceira edição abrange o domínio da cidadania e género, envolvendo novas temáticas, tais como: a violência doméstica, o tráfico de seres humanos e a participação política. É dado especial enfoque há necessária colaboração das Administrações Públicas para a prossecução dos objetivos delineados no plano, na perspetiva de que sejam integradas as dimensões de cidadania e de género nas políticas de governação. De destacar ainda que, no âmbito deste plano, houve lugar ao financiamento de medidas de política de igualdade de género, através de fundos europeus, concretizado pelo Quadro de Referência Estratégica Nacional_QREN 2007-2013.

IV Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não Discriminação (2011-2013)

Aprovado em 2011, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 5/2011, o IV PNI preconiza afirmar a igualdade como fator de competitividade e de desenvolvimento, procurando a promoção da igualdade de género nos vários domínios da sociedade. Neste IV plano é dado especial destaque ao conceito “*mainstreaming* de género”, enquanto estratégia de territorialização e de integração da perspetiva de género em todas as dimensões das políticas públicas, de âmbito nacional, regional e local.

Ou seja, a igualdade de género deve ser tida em consideração de forma transversal, prevendo-se a introdução de medidas de ação positiva que permitam minimizar a discriminação de género existente nas várias áreas societais, como forma de prevenção da prática de atos discriminatórios contra os sexos sub-representados.

Foi com o IV PNI que a promoção da igualdade de género ao nível da Administração Pública ganhou maior visibilidade, através de uma das catorze áreas estratégicas, designadamente: “1 – integração da dimensão de género na Administração Pública, Central e Local, como requisito da boa governação” (RCM n.º 5/2011). Considerando que a população do presente estudo abrange os municípios portugueses, ressalta-se aqui a relevância deste órgão

local enquanto parceiro estratégico para a promoção e implementação de planos municipais para a igualdade e não discriminação nos seus municípios, numa perspetiva integrada e transversal.

V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não Discriminação (2014-2017)

Aprovado em 2013, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 103/2013, o V PNI vem reafirmar os compromissos estratégicos assumidos pelo Governo Português no âmbito da implementação e execução das políticas públicas de igualdade de género em todas as áreas da sociedade, de forma transversal, com uma intervenção governamental reforçada ao nível da educação, saúde e mercado de trabalho.

Destacam-se alguns dos compromissos já assumidos pelos sucessivos Governos Portugueses a nível internacional e europeu, designadamente, a Declaração Universal dos Direitos Humanos, a Convenção para a Proteção dos Direitos Humanos e das Liberdades Fundamentais, os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM) a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres, a Declaração e Plataforma de Ação de Pequim, o Pacto Europeu para a Igualdade entre Homens e Mulheres (2011-2020), a Estratégia para a Igualdade entre Mulheres e Homens 2010-2015 e a Estratégia Europa 2020.

No âmbito dos PNI's, importa dar especial destaque à Resolução do Conselho de Ministros n.º 161/2008, de 22 de outubro, que procedeu à criação da figura das Conselheiras e dos Conselheiros para a Igualdade que são os “representantes dos departamentos governamentais das áreas da Administração Pública consideradas relevantes para os objectivos da CIG, nomeadamente pela incidência que as respectivas políticas possam ter sobre a promoção da cidadania e da igualdade de género, e integram a secção interministerial do conselho consultivo da CIG”, conforme determina o art.º 2.º da RCM.

Em 2010, através da Resolução de Conselho de Ministros n.º 39/2010, de 25 de maio, foi criada, especificamente, a figura das/os Conselheiras/os Locais para a Igualdade, na perspetiva de integrar a dimensão de género nas políticas e ações dinamizadas à escala local. Nos termos do artigo 2.º da referida RCM, são atribuições das/os Conselheiras/os Locais para a Igualdade “acompanhar e dinamizar a implementação das políticas locais, para a cidadania e a igualdade de género”. A criação destas figuras representa um marco importante para a promoção da igualdade de género na Administração Pública, seja ao nível Central, Regional ou Local.

Evidencia-se, ainda, o papel essencial dos fundos estruturais para Portugal, designadamente o Quadro de Referência Estratégico Nacional_QREN (2007-2017), no qual a dimensão “Igualdade de Género” foi assumida como um dos objetivos estratégicos para Portugal, designadamente através do eixo 7 do programa “Igualdade de Género, *tipologia* 7.2 - Planos para a Igualdade”, dinamizado através do Programa Operacional Potencial Humano (POPH) e da Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (CIG).

Estratégia Nacional para a Igualdade e Não Discriminação (ENIND_2018-2030) “Portugal + Igual”

Mais recentemente, na data comemorativa do Dia Internacional da Mulher, 8 de março de 2018, o Governo Português aprovou a Estratégia Nacional para a Igualdade e Não Discriminação (ENIND) _2018-2030_ “Portugal + Igual”, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2018, publicada na I Série do Diário da República - n.º 97, de 21 de maio de 2018, com o reforço dos compromissos anteriormente assumidos perante as várias instâncias internacionais e europeias, para a construção de um país igualitário, que promova continuamente uma igualdade de oportunidades entre homens e mulheres e a não discriminação, assegurando assim os direitos humanos de todas as pessoas, consagrados constitucionalmente.

Nesta estratégia, constam as orientações e medidas de política pública nas áreas da igualdade entre mulheres e homens, da prevenção e combate à violência contra as mulheres, violência doméstica e discriminação pela orientação sexual, identidade de género e características sexuais. A ENIND encontra-se desdobrada em três grandes planos, com medidas previstas para um horizonte de quatro anos, designadamente o Plano de Ação para a Igualdade entre Mulheres e Homens; o Plano de Ação para a Prevenção e o Combate à Violência Contra as Mulheres e à Violência Doméstica; e o Plano de Ação para o Combate à Discriminação em razão da orientação sexual, identidade e expressão de género e características sexuais.

Ressalta-se, nesta ENIND, a territorialização como prioridade estratégica, sendo definidas “medidas que visam adequar as políticas públicas às características e necessidades territoriais do país, reforçar e potenciar o trabalho de atores locais e em rede, atendendo à proximidade à população e o leque de novas competências decorrentes do processo de descentralização. Assumem-se, assim, as autarquias locais e a sua rede de parcerias como agentes estratégicos do *mainstreaming* do combate à discriminação em razão do sexo e da promoção da IMH e da introdução da temática do combate à discriminação em razão da OIEC” (ENIND, 2018, p.2226).

Em suma, as autarquias locais assumem na Estratégia Nacional um destaque de elevada relevância, enquanto órgãos de Governo Local para a implementação desta estratégia, em parceria com os mais diversos agentes e atores locais. Esta estratégia será coordenada e monitorizada pela CIG.

4.4 Países europeus de referência na dimensão *Igualdade de Género*

Considera-se relevante, neste trabalho académico, fazer uma breve referência aos países que se diferenciam positivamente em matéria de Igualdade de Género. Assim, apresenta-se uma síntese de um estudo realizado pela autora Tânia Brabo (2009), o qual demonstra o nível de posicionamento de alguns dos países europeus, na perspetiva da Igualdade de Género.

Os países objeto de estudo foram integrados em três grupos: o Grupo I, constituído por países nórdicos; o Grupo II, constituído por países do Sul e do Leste Europeu, exceptuando Espanha, e o Grupo III, constituído por países da Europa Central (Brabo, 2009, p. 45).

Na tabela 3 apresentam-se algumas das variáveis que caracterizam os grupos dos países ora designados, em função do género.

Tabela 3 - Nível de posicionamento de países europeus face à dimensão Igualdade de Género

Diferenças entre países europeus						
Países	GRUPO I		GRUPO II		GRUPO III	
	Suécia	Noruega	República Checa	Grécia	Luxemburgo	Alemanha
	Dinamarca	Finlândia	Polónia	Portugal	Áustria	Bélgica
	Islândia		Ucrânia	Eslováquia	Reino Unido	Irlanda
			Hungria	Estónia	Suíça	França
					Espanha	Holanda
Variáveis caracterizadoras (em função do género)	Participação política (M/F)		Homens com preferência nos empregos (M/F)			
	Interesse por política (M/F)		União da família mais importante do que a vida afetiva do casal (M/F)		Participação política (M/F)	
	Interesse por informação noticiosa (M/F)		As mulheres devem reduzir as horas de			
	Homens realizando tarefas domésticas (M)		trabalho remunerado em prol da família (M/F)			

Legenda: M – Masculino; F – Feminino

Fonte: Brabo, 2009, p. 45.

Conforme corroborado por Tânia Brabo (2009), a existência de estereótipos de género é mais acentuada nos países integrados no grupo II (países do Sul e do Leste Europeu) contrariamente ao grupo I (países nórdicos), posicionando-se o grupo III num nível intermédio. Os países nórdicos são, geralmente, reconhecidos como sendo uma referência europeia, internacional e mundial, em matéria de igualdade de género e de justiça social, particularmente pelo reconhecimento e colocação em prática da igualdade de género, no âmbito das suas agendas políticas (Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, 2018).

De acordo com a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (2018), os países nórdicos possuem os Índices de Desenvolvimento Humano mais elevados do mundo, inserindo-se nas economias mais ricas à escala global. Poder-se-á, neste contexto, pressupor a existência de uma correlação positiva entre o posicionamento dos países em matéria de Igualdade de Género e o seu nível de desenvolvimento económico-social. Ou seja, quanto maior o nível de desenvolvimento económico-social dos países, melhor será o seu posicionamento em matéria de igualdade de género, correspondendo a uma menor estereotipia com base no género. Também o contexto histórico, sociocultural e educacional dos países influenciará nas questões de género.

Efetivamente, analisando os resultados de um dos instrumentos de avaliação do posicionamento dos países na dimensão da Igualdade de Género, o Global Gender Gap Report³, de entre os 149 países avaliados, destacam-se nos primeiros lugares do ranking os países nórdicos.

No ano de 2017, a Islândia surge como sendo o país mais igualitário do mundo, em termos de igualdade de oportunidades de género, posicionando-se no primeiro lugar do ranking, pelo nono ano consecutivo. Destacam-se, seguidamente, a Noruega, a Finlândia e a Suécia. Portugal ocupa o 33º lugar do Índice da Igualdade de Género (Word Economic Forum, 2018).

Sublinha-se o papel decisivo que o Movimento pelos Direitos das Mulheres desempenhou na promoção da Igualdade de Género no país e que contribuiu para a elevada taxa de feminização no mercado de trabalho e na esfera política existente na Islândia. Neste âmbito, recorda-se que a eleição da primeira mulher do mundo para o cargo de Presidente da República ocorreu na Islândia, em 1980. Estes e demais factos históricos marcam, efetivamente, o percurso de um país ao nível da dimensão de género (Euronews, 2018).

Evidenciam-se, aqui, algumas das medidas de ação tomadas por alguns dos países acima enunciados.

De modo a garantir uma maior igualdade de oportunidades entre homens e mulheres nos cargos de tomada de decisão, a Islândia adotou a Lei da Paridade, exigindo a representação de homens e de mulheres, de igual número, nos Conselhos de Administração. Implementou, recentemente, a Lei da Igualdade Salarial - Equal Pay Standard, em 2018, obrigando todas as empresas com mais de vinte e cinco colaboradores/as ao estabelecimento de um salário igual para homens e mulheres (Euronews, 2018).

Também a Finlândia se destaca pela elevada taxa de feminização nos cargos de alta responsabilidade na política, em cargos de administração e demais setores da sociedade (Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, 2018). Entre os vários fatores, contribuíram para este resultado a adoção da Lei da Igualdade, criada em 1986, com o intuito de promover a igualdade de género e melhorar a posição da mulher no mercado do trabalho.

Entre outras medidas, sobressai a obrigatoriedade de as autoridades e empregadores promoverem a igualdade de género de forma planeada e orientada para o alcance de metas,

³ O Global Gender Gap Report visa medir as diferenças de género entre países, através da análise de quatro indicadores: participação económica, educação, saúde e sobrevivência e poder político (Word Economic Forum, 2018).

preconizando-se a representação de 40% de ambos os sexos em comissões governamentais, comissões consultivas e outros organismos de âmbito análogo (Heath & Winther, 1996).

De igual modo, na década de 90 foi implementada a Lei da Paridade na Noruega, através da qual, obrigatoriamente, pelo menos 40% dos lugares nos Quadros de Administração das empresas cotadas em Bolsa seriam ocupados pelo sexo feminino.

Como forma de integrar as mulheres nos cargos de tomada de decisão das empresas, países como a Bélgica, França entre outros, também implementaram medidas de ação positiva, através do estabelecimento de quotas de género, a favor de uma representação equilibrada entre homens e mulheres em cargos de tomada de decisão, atenuando, deste modo, o fenómeno glass ceiling.

De acordo com os dados publicados no Índice de Igualdade de Género_Gender Equality Index 2017 – Measuring gender equality in the European Union 2005-2015, vinte Estados Membros da UE têm uma representação de, pelo menos, 20% de mulheres em cargos de tomada de decisão, não executivos dos Conselhos de Administração das maiores empresas europeias cotadas em Bolsa. Surgem na liderança do *ranking* europeu os seguintes países: França, Suécia, Letónia, Finlândia, Itália, Reino Unido, Noruega, Alemanha, Dinamarca, Bélgica, Eslovénia, Croácia. Por seu turno, países como Malta, Estónia, Republica Checa, Chipre e Grécia as mulheres representam menos de 10% dos efetivos de cargos de tomada de decisão.

Shelley Zalis (2018) destaca também o reforço das medidas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, favoráveis à família, nos países nórdicos como a Noruega, a Suécia, a Finlândia, a Dinamarca e a Islândia.

De entre as várias medidas implementadas, destacam-se a assistência infantil subsidiada, o pagamento da licença parental para mães e pais, a implementação de horários flexíveis e jornadas de trabalho alternativos, a implementação do trabalho a partir de casa.

Em 1974, a Suécia decretou o direito às mulheres e homens de usufruir de 480 dias de licença parental remunerada para cuidar das crianças recém-nascidas.

De acordo com vários especialistas em Igualdade de Género e Gestão de Recursos Humanos, a implementação de políticas amigas dos/as colaboradores/as, permite obter melhores resultados para a entidade empregadora face à existência de colaboradores/as com níveis de empenho e de produtividade maiores (Euronews, 2018)

Importa, nesta matéria, dar nota do Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu, EEA Grants 2014-2021, através do qual países como a Islândia, o Listenstaine e a Noruega financiam em 15 Estados-Membros da União Europeia, projetos e iniciativas que pretendem reduzir as disparidades sociais e económicas na Europa e reforçar as relações bilaterais entre países doadores e beneficiários. Neste âmbito, Portugal apresentou uma candidatura, em 24 de Setembro de 2018, ao Programa “Conciliação e Igualdade de Género” com vista à elaboração de projetos e demais atividades relevantes para Portugal no domínio da Igualdade de Género, abrangendo áreas temáticas como a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal; violência doméstica e de género e boa governança (CIG, s/d).

4.5. Síntese conclusiva do capítulo

A promoção da igualdade de género e não discriminação entre homens e mulheres tem vindo a ser assumida enquanto um dos principais desígnios na agenda política, à escala internacional, europeia, nacional e local, sendo delineadas políticas públicas também com o propósito de combater as divergências de género e de proporcionar um clima mais favorável às mulheres, particularmente, a nível profissional, familiar e pessoal, com reflexos na melhoria das condições de vida das pessoas.

O Estado assume particular relevância neste contexto devendo, a par das políticas públicas de Igualdade de Género delineadas, servir de modelo de referência a seguir perante as demais entidades de direito público e privado.

A prossecução das políticas públicas definidas requer o envolvimento de todos os atores da sociedade civil, numa lógica de corresponsabilidade, devendo assumir um papel pró-ativo na prossecução de um objetivo comum: a promoção da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres e uma sociedade mais justa, humana, igualitária, sem distinção entre sexos, raças, orientação sexual e identidade de género.

As organizações internacionais, particularmente, revestem um papel de elevada importância neste processo, tendo sido enumeradas algumas das mais importantes políticas públicas europeias definidas neste contexto, que se encontram esplanadas nas políticas públicas nacionais.

Os países nórdicos destacam-se pela notória importância que atribuem à dimensão da igualdade de género, enquanto fator estratégico de combate às desigualdades entre homens e mulheres, tendo implementado políticas públicas que visaram a progressão profissional das mulheres particularmente em cargos de liderança e, simultaneamente a aposta em medidas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, com impacto na melhoria das condições de vida das pessoas.

As políticas laborais implementadas, social e familiarmente responsáveis, colocam estes países nos primeiros lugares do índice Global de Género, representado, assim, modelos de referência a seguir para demais países.

Em Portugal, destacam-se os Planos Nacionais para a Igualdade, enquanto instrumentos estratégicos promotores dos compromissos assumidos perante as instâncias internacionais e europeias e, mais recentemente, na ENIND e demais medidas e programas avulsos.

A promoção da igualdade de género assume um fator estratégico de competitividade e de desenvolvimento, destacando-se o conceito de “mainstreaming de género”, enquanto estratégia de territorialização e de integração transversal da perspetiva de género em todas as dimensões da sociedade.

CAPÍTULO V – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA

5.1. Introdução

Considerando o objeto de estudo do presente trabalho, afigura-se imprescindível analisar a perspetiva da igualdade de género no seio da Administração Pública Portuguesa, apresentando algumas das principais conclusões de estudos empíricos anteriormente realizados em matéria de Igualdade de Género no âmbito do acesso a cargos dirigentes na Administração Pública Central, e que foram utilizados como referência no estudo empírico realizado e apresentado no capítulo VI.

Merece especial destaque, neste capítulo, a análise da dimensão Igualdade de Género na perspetiva da Administração Pública Local. Assim, far-se-á uma breve caracterização dos recursos humanos dos municípios portugueses, particularmente no que respeita à distribuição de cargos dirigentes por sexo evidenciando-se, ainda, o papel das autarquias locais na promoção da dimensão igualdade de género, assumindo os municípios portugueses uma posição dominante ao nível do envolvimento nesta dimensão.

5.2. Estrutura Orgânica da Administração Pública Portuguesa

A Administração Pública Portuguesa é constituída por órgãos, serviços e agentes do Estado e demais entidades públicas, visando a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas. Encontra-se estruturada, organicamente, em três grupos: a Administração Direta do Estado, que é composta pelos serviços centrais e pelos serviços periféricos; a Administração Indireta do Estado, constituída pelos serviços personalizados, pelos fundos personalizados e pelas entidades públicas empresariais; e a Administração Autónoma, que integra a Administração Regional, a Administração Local e as Associações Públicas.

Estes três grupos distinguem-se, ainda, pelo tipo de relação hierárquica estabelecida com o Governo. Em linhas gerais, as entidades da Administração Direta do Estado encontram-se sujeitas ao poder de direção do Governo, enquanto as entidades da Administração Indireta do Estado são submetidas aos poderes de orientação, de fiscalização e de controlo. Por sua vez, as entidades da Administração Autónoma são submetidas apenas ao poder de fiscalização e controlo (DGAEP, 2018).

5.3. Administração Pública Central:

(des) igualdade de género no acesso aos cargos dirigentes?

Considerando os objetivos do presente estudo, que se reportam à igualdade de género no acesso a cargos dirigentes, é necessário compreender, em primeiro lugar, o que são cargos dirigentes e quais os graus hierárquicos previstos na legislação. Assim, nos termos do art.º 2 da

Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, na sua atual redação, que aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado:

“1 - são cargos dirigentes os cargos de direcção, gestão, coordenação e controlo dos serviços e órgãos públicos abrangidos pela presente lei.

2 - Os cargos dirigentes qualificam-se em cargos de direcção superior e cargos de direcção intermédia e, em função do nível hierárquico e das competências e responsabilidades que lhes estão cometidas, subdividem-se, os primeiros, em dois graus e, os segundos, em tantos graus quantos os que a organização interna exija.

3 - São, designadamente, cargos de direcção superior de 1.º grau os de director-geral, secretário-geral, inspector-geral e presidente e de 2.º grau os de subdirector-geral, secretário-geral-adjunto, subinspector-geral e vice-presidente. 4 - São, designadamente, cargos de direcção intermédia de 1.º grau, os cargos de director de serviços e, de 2.º grau, os cargos de chefe de divisão”. Esta informação encontra-se esquematizada na tabela 4.

Tabela 4 – Cargos profissionais de direcção, segundo os níveis hierárquicos

Direção superior de 1.º grau	Direção superior de 2.º grau	Direção intermédia
Director/a-Geral	Subdirector/a-Geral	Director/a de serviços - 1.º grau
Secretário/a-Geral	Secretário/a-Geral-adjunto/a	Chefe de divisão - 2.º grau
Inspector/a-Geral	Subinspetor/a-Geral	Outros - 3.º grau ou inferior
Presidente	Vice-Presidente	-

Fonte: DGAEP, 2016.

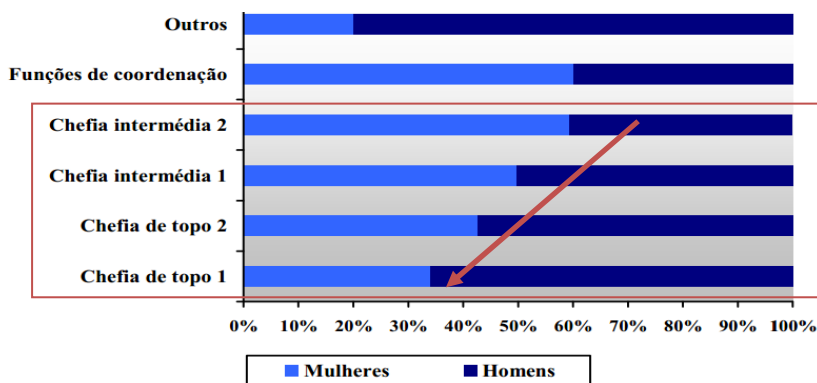
Apresentam-se, em seguida, alguns dos principais estudos realizados em matéria de Igualdade de Género, no âmbito do acesso a cargos dirigentes na Administração Pública Central.

O primeiro estudo, realizado pelo Departamento de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Nacional de Administração (INA), entre janeiro de 2004 e dezembro de 2005, subordinado ao tema “Promoção da Igualdade de Género na Administração Pública Central Portuguesa” e apresentado em 2007, veio colocar em evidência a existência de uma taxa de feminização substancialmente superior à taxa de masculinização. Ou seja, há uma sobrerrepresentação de mulheres no exercício de funções em organismos da Administração Pública Central, com destaque para os Ministérios da Segurança Social, da Educação e da Saúde, nos quais as taxas de feminização se posicionavam na ordem dos 80%, 78,6% e 74,2%, respetivamente. (Rato et al. 2007, p.10).

Todavia, debruçando a análise sobre os níveis remuneratórios dos seus efetivos, o estudo realizado veio igualmente demonstrar uma grande disparidade entre os sexos, já que os homens

detinham níveis remuneratórios muito superiores face às mulheres, registando-se, então, uma taxa de masculinização elevada no topo da hierarquia salarial. No que concerne à repartição dos cargos de chefia, verifica-se que quanto maior o nível hierárquico, menor é a taxa de feminização (gráfico 2).

Gráfico 2 - Repartição dos cargos de chefia, segundo o sexo



Fonte: Rato et al., 2007, p.29

Face aos estudos efetuados sobre as posições hierárquicas, Helena Rato et al. (2007) constataram que os cargos de direção intermédia de 2º grau são ocupados maioritariamente pelas mulheres, enquanto os cargos de direção superior são exercidos, na sua esmagadora maioria, por homens, confirmando, mais uma vez, a presença do efeito *teto de vidro* ou *Glass Ceiling* (Rato et al., 2007), conceitos já apresentados na secção “Segregação de Género”, do capítulo II.

Esta tendência veio a ser mais tarde confirmada pelo relatório da CIG sobre “A Igualdade de Género em Portugal, 2009” (Câncio e Santos, 2010) no qual se verificou uma taxa de feminização nos diferentes cargos de chefia da Administração Pública posicionada em cerca de 45,1%. Verifica-se que a taxa de feminização vai decrescendo, consideravelmente, à medida que aumenta o nível hierárquico, destacando-se, neste contexto, a taxa de feminização de 28,9% no cargo “Direção Superior de 1º grau”, conforme se evidencia na tabela 5 (Câncio e Santos, 2010; Rando, Silva e Anjos, 2011).

Tabela 5 – Taxa de feminização na Administração Pública, segundo o nível profissional e o sexo (em 31.12.2005)

Nível profissional	Mulheres	Total	Taxa de feminização
Cargos de Direcção Superior do 1º Grau	105	363	28,9
Cargos de Direcção Superior do 2º Grau	314	780	40,3
Cargos de Direcção Intermédia do 1º Grau	819	1 607	51,0
Cargos de Direcção Intermédia do 2º Grau	994	1 845	53,9
Outros cargos dirigentes	210	521	40,3
Cargos de chefia	686	1 821	37,7
TOTAL	3 128	6 937	45,1

Fonte: Câncio e Santos, 2010

Observando os dados relativos aos anos de 2010, 2011, 2012 e 2013, em termos globais os cargos de direção intermédia são exercidos pelo sexo feminino, em 53,1%, 53,2%, 53,9%, 54,6%, respetivamente.

Os dados revelam, ainda, haver uma diferença no que respeita à taxa de ocupação dos cargos dirigentes por nível hierárquico e por sexo, sendo a taxa de feminização nos cargos de direção superior substancialmente inferior a taxa de masculinização, não ultrapassando a média de 35 %, sendo superior apenas nos cargos de direção intermédia, numa média de 57,4% (Câncio & Santos, 2011, 2012, 2013, 2014)

“O número de mulheres na Administração Pública irá continuar a aumentar, sobretudo em funções técnicas ou de chefia intermédia, persistindo a ideia de que lhes é difícil aceder a postos de decisão exigindo maior responsabilidade” (Rato et al., 2007, p. 6)

Em face dos resultados do estudo sobre a Igualdade de Género na Administração Pública Central, Helena Rato et al. (2007) observaram a existência de uma sobre representação das mulheres em toda a Administração Pública Central, uma situação de *glass ceiling*, ou seja, a dificuldade de acesso a cargos dirigentes por parte das mulheres, crescente em função do nível hierárquico do cargo de direção.

Foi observada, ainda, uma situação parcial de *glass wall*, ou seja, uma desigualdade de representação das mulheres nas áreas socialmente destinadas aos homens e, por seu turno, uma desigual representação de homens nas áreas culturalmente afetas às mulheres. Conclui-se, portanto, que a Administração Pública Central é caracterizada pela segregação vertical e horizontal.

Tal como advogam Belén Rando, Matilde Silva e Cláudia Anjos (2011), as mulheres estão confinadas, essencialmente, a funções associadas à prestação de cuidados, educação e a funções administrativas. Helena Rato et al. (2007) concluíram ainda que, as dificuldades de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal constituem barreiras à promoção na carreira das mulheres, linha de pensamento que também é perfilhada por Fausto Amaro e Rui Moura (2008).

Acresce, ainda, uma cultura organizacional assente em normas e valores em que perpetuam os estereótipos e representações de género, assente num modelo masculino, cujos horários, procedimentos e estilos de intervenção não incentivam a participação feminina nos cargos políticos, de decisão e de chefia (Rato et al., 2007; Alexandre, 2010; Silva, 1999, Amaro & Moura, 2008).

“As dificuldades na conciliação entre a vida familiar e a vida profissional continuam a perpetuar a divisão sexual do trabalho e o fosso salarial com desvantagem para as mulheres” (Amaro e Moura, 2008, p.27).

Os resultados obtidos no estudo intitulado “Igualdade de Género nos cargos de direção da Administração Pública Central – 14 anos de políticas para a Igualdade” (Rando, Silva e Anjos, 2011) que se reportam ao ano de 2010, vieram reafirmar as conclusões do primeiro estudo realizado no âmbito da Administração Pública Central, anteriormente apresentado. Com efeito, o estudo referido veio demonstrar que os titulares de cargos de direção pertencem,

maioritariamente, ao sexo masculino, correspondendo a uma taxa de 53%, com destaque para os cargos de direção superior de 1º grau. Constata-se, apenas, uma representação equilibrada entre os sexos apenas nos cargos de direção intermédia de 2º grau, já que as mulheres ocupam estes cargos em número ligeiramente superior, comparativamente aos homens (cf. tabela 6).

Portanto, quanto maior o nível hierárquico, ao qual corresponde um maior nível remuneratório, menor é a taxa de feminização, remetendo-nos para a presença do efeito *teto de vidro* ou *glass ceiling*. Neste âmbito, importa também destacar que, com base nos dados do INE, referentes a 2011, os efetivos da Administração Pública Central Portuguesa do sexo feminino detêm habilitações literárias superiores face aos efetivos do sexo masculino (Ensino Básico: 19,6% vs. 28,4%; Ensino Secundário: 18,3% vs. 27,6%; Ensino Superior: 62,1% vs. 40,3% (Rando, Silva e Anjos, 2011).

Tabela 6 - Distribuição de dirigentes, segundo o sexo e o nível hierárquico

	Nº dirigentes		Nº total dirigentes	% dirigentes	
	M	F		M	F
Direção Superior de 1º Grau	134	46	180	74,4%	25,6%
Direção Superior de 2º Grau	157	111	268	58,6%	41,4%
Direção Intermédia de 1º Grau	460	362	822	56%	44%
Direção Intermédia de 2º Grau	670	743	1413	47,4%	52,6%
Total	1421	1262	2683	53%	47%

Fonte: Rando, Silva e Anjos, 2011, p.11

No âmbito do estudo supracitado, importa referir que do total dos 234 organismos da Administração Pública Central, apenas 133 organismos participaram na investigação, totalizando um conjunto de 2.683 dirigentes (Rando, Silva e Anjos, 2011).

Estes resultados vieram colocar em causa a potencial existência de desigualdades de género e de desigualdades de oportunidades entre homens e mulheres no acesso aos cargos dirigentes, tal como relatam os demais estudos realizados em torno da matéria em apreço, inclusive no setor privado (Câncio & Santos 2010, 2011, 2012, 2013, 2014; CIG, 2017; Ferreira, 2010; Pita, 2016; Rato et al., 2007; Silva, 2014; Wall et al., 2016).

Em termos comparativos, face às administrações dos países da União Europeia, Belén Rando, Matilde Silva e Cláudia Anjos (2011) fazem referência ao Relatório “More women in senior positions – Key to economic stability and growth”, no qual é feita alusão ao bom posicionamento da Administração Pública Portuguesa em matéria de igualdade de género nos cargos de direção, considerando a existência de dois homens por cada mulher nos cargos de direção superior da Administração Pública, face aos dados de 2009: “[na comparação dos Estados-membros, Portugal ocupava o undécimo lugar, sete lugares acima do total da União Europeia” (Rando, Silva e Anjos, 2011, p.22)].

No que respeita à distribuição dos recursos humanos por áreas funcionais, os estudos ora enunciados apontam para uma sobrerepresentação em áreas funcionais tradicionalmente femininas, como a educação, a ação social e saúde, contrariamente aos homens, que exercem funções nas áreas das ciências exatas, tecnologias e engenharias evidenciando, mais uma vez, a existência de uma segregação horizontal/setorial (Alexandre, 2010; Pita, 2015; Rando, Silva e Anjos, 2011; Rato et al., 2007).

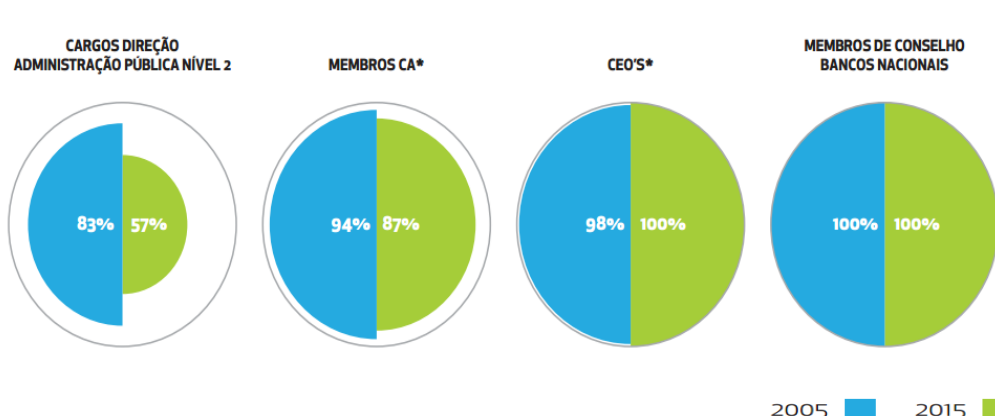
Em 1996, a taxa de feminização nas Administrações Públicas situava-se em 59,5%, tendo subido ligeiramente para 61%, em 2005 (Ferreira, 2010, p.145) e, em face dos dados mais recentes disponibilizados pela DGAEP, 59,9% em 31.12.2017, facilmente evidenciado no Anexo II – Síntese estatística do Emprego Público em 31.12.2017 (DGAEP, 2018). Na estrutura organizacional da Administração Pública Central, verifica-se que é nos Ministérios da Educação, da Saúde e do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social onde há uma maior taxa de feminização, situada em 80,3%, 77,4%, 70,10%, respetivamente (DGAEP, 2018). Ou seja, são áreas tradicionalmente femininas (Ferreira, 2010; Rando, Silva e Anjos, 2011; Rato et al., 2007; Monteiro, 2015; Pita, 2016).

Por sua vez, os efetivos dos Ministérios da Administração Interna e da Defesa Nacional pertencem maioritariamente ao sexo masculino, com uma taxa de masculinização situada em 89,3% e 81,2% respetivamente (DGAEP, 2018). Ou seja, esta realidade reflete a contínua existência de estereótipos com base nos papéis socialmente aceites como sendo os mais adequados em função do sexo dos/as colaboradores/as, que nos remete para a persistente presença do fenómeno de *segregação horizontal ou glass wall*.

Importa também fazer referência às conclusões do estudo apresentado no Livro Branco, “Homens e Igualdade de Género em Portugal”, elaborado pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (Wall, et al., 2016) em parceria com o Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, no qual é referido que, entre 2005 e 2015, não se verificou uma evolução significativa no que respeita à igualdade de género a nível dos cargos de decisão de topo, verificando-se, apenas, uma evolução no que respeita à paridade, ao nível das chefias intermédias da administração pública, onde as mulheres assumiram maiores responsabilidades.

Em 2015, as mulheres ocupavam 43% dos cargos intermédios e os homens 57%, comparativamente ao ano de 2005, onde as mulheres ocupavam 17% dos cargos intermédios e os homens 83%. Portanto, pese embora o facto de as mulheres deterem maiores níveis habilitacionais face aos homens, tal como anteriormente referido, perpetua-se uma clara segregação vertical, evidenciada pela diferença salarial e taxa de ocupação de cargos dirigentes existente entre homens e mulheres (cf. figura 7).

Figura 7 - Homens em lugares de decisão (%) - Portugal, 2005-2015



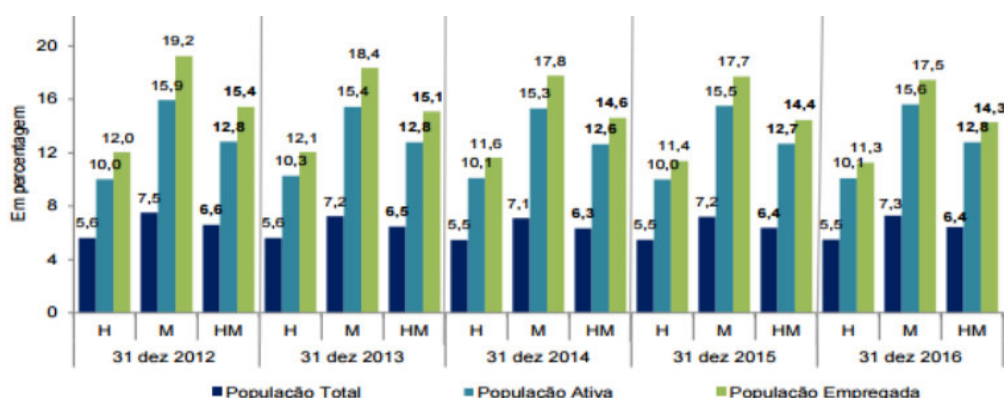
* Empresas cotadas em bolsa

Fonte: Comissão Europeia, DG Justiça. Base de dados sobre mulheres em lugares de decisão. Wall, 2016, p. 74

De acordo com os dados mais recentes publicados no Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional – 2016 (CITE, 2017), o emprego no setor das administrações públicas contabilizava 663,8 mil postos de trabalho, ocupados em 59,6 % pelas mulheres (395,9 mil mulheres). Assim, seis em cada dez colaboradores/as das administrações públicas são mulheres.

De acordo com os dados apurados pela DGAEP, no final do ano de 2016, no setor das administrações públicas de entre a população empregada, exercem a sua atividade profissional 17,5% de mulheres (homens, 11,3%) e da população ativa, 15,6% eram mulheres (homens, 10,1%). De notar que, conforme enunciado no relatório supramencionado “o emprego no setor das administrações públicas representava cerca de 12,8% da população ativa e de 14,3% da população empregada”, conforme ilustrado no gráfico 3 (CITE, 2017).

Gráfico 3 - Peso do emprego nas Administrações Públicas – 2016 (%)



Fonte: INE, IP – Estatísticas do Emprego; DGAEP – SIOE – 2016, in CITE, 2017, p.56

Observando a tabela 7 verifica-se que, em média, nas Administrações Públicas os cargos de direção são maioritariamente de nível intermédio, com destaque para os cargos de direção intermédia de 2º grau. Esta realidade é comum à Administração Pública Central, Regional, Local e aos Fundos de Segurança Social.

Tabela 7 - Dirigentes nas Administrações Públicas, segundo o nível hierárquico

Unidade: postos de trabalho	ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS - Total			ADMINISTRAÇÃO CENTRAL			ADMINISTRAÇÃO REGIONAL E LOCAL			FUNDOS DE SEGURANÇA SOCIAL		
	31 dez 2016	31 dez 2017	var (%)	31 dez 2016	31 dez 2017	var (%)	31 dez 2016	31 dez 2017	var (%)	31 dez 2016	31 dez 2017	var (%)
Designação												
Total Dirigentes	11 300	11 521	2,0	6 747	6 855	1,6	3 556	3 660	2,9	997	1 006	0,9
Dirigente superior:	1 625	1 586	-2,4	1 204	1 187	-1,4	401	380	-5,2	20	19	-5,0
Dirigente Superior de 1.º grau	601	585	-2,7	351	353	0,6	244	226	-7,4	6	6	0,0
Dirigente Superior de 2.º grau	1 024	1 001	-2,2	853	834	-2,2	157	154	-1,9	14	13	-7,1
Dirigente intermédio:	9 675	9 935	2,7	5 543	5 668	2,3	3 155	3 280	4,0	977	987	1,0
Dirigente Intermédio de 1.º grau	2 607	2 604	-0,1	1 836	1 836	0,0	708	706	-0,3	63	62	-1,6
Dirigente Intermédio de 2.º grau	5 011	5 156	2,9	2 586	2 617	1,2	2 034	2 131	4,8	391	408	4,3
Dirigente Intermédio de 3.º e mais graus	2 057	2 175	5,7	1 121	1 215	8,4	413	443	7,3	523	517	-1,1

Fonte: DGAEP-SIOE (dados disponíveis em 30-04-2018); DGAEP/DEEP, in DGAEP, 2018, p.14

Tal como se verifica no setor privado, as taxas de feminização em cargos de direção nas Administrações Públicas diminuem consideravelmente à medida que os cargos ascendem na hierarquia. Ou seja, perante cargos dirigentes intermédios, verifica-se uma taxa de feminização na ordem dos 54,5%, diminuindo face a cargos dirigentes superiores (32,7%), tendência igualmente observada no setor privado (cf. tabela 8).

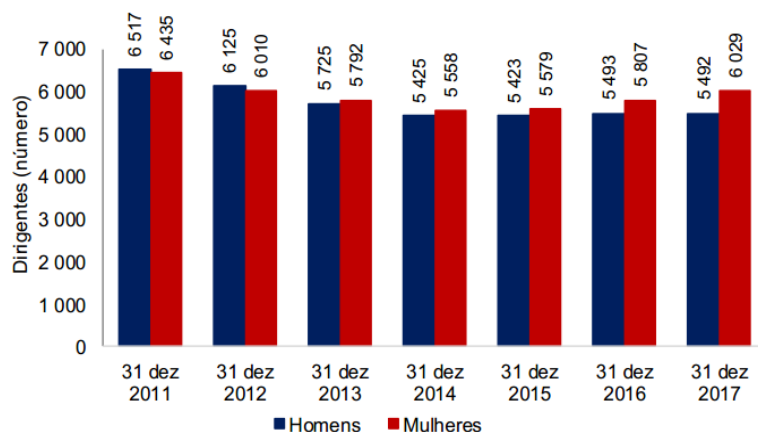
Tabela 8 - Emprego no setor das Administrações Públicas por cargo/carreira/grupo/sexo, 2016 (%)

Categorias	Total (HM) (N.º)	Homens (N.º)	Mulheres (N.º)	Taxa de feminização
Dirigentes superiores (Total)	1.640	1 104	536	32,7
Dirigentes superiores 1º grau	610	455	155	25,4
Dirigentes superiores 2º grau	1 030	649	381	37,7
Dirigentes intermédios (Total)	9 679	4 405	5 274	54,5
Dirigentes intermédios 1º grau	2 612	1 325	1 287	49,3
Dirigentes intermédios 2º grau	5 008	2 243	2 765	55,2
Dirigentes intermédios 3º e mais	2 059	837	1 222	59,3

Fonte: CIG – 2016, in CITE, 2017, p.57

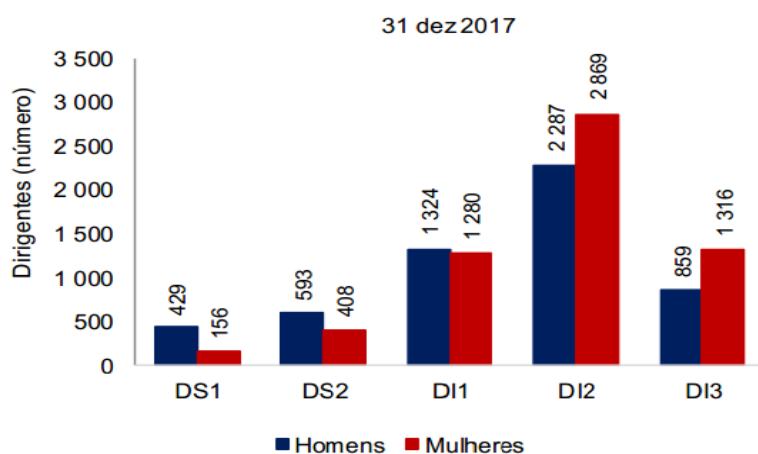
Esta tendência é novamente comprovada, atendendo aos dados reportados em 31.12.2017, constantes do boletim estatístico do emprego público n.º 18/2018, publicitado pela DGAEP (2018), no qual se verifica, efetivamente, um aumento do número de mulheres em cargos dirigentes nas administrações públicas (cf. gráfico 4), sendo mais notório ao nível dos cargos dirigentes de nível hierárquico inferiores, conforme observável no gráfico 5.

Gráfico 4 - Dirigentes nas Administrações Públicas, segundo o sexo



Fonte: DGAEP-SIOE (dados disponíveis em 30-04-2018); DGAEP/DEEP, in DGAEP, 2018, p. 14

Gráfico 5 - Dirigentes nas Administrações Públicas, segundo o cargo profissional e o sexo



Legenda:

DS1 – Dirigente Superior de 1º grau; DS2 – Dirigente Superior de 2º grau; DI1 – Dirigente Intermédio de 1º grau
DI2 – Dirigente Intermédio de 2º grau; DI3 – Dirigente Intermédio de 3º grau.

Fonte: DGAEP-SIOE (dados disponíveis em 30-04-2018); DGAEP/DEEP, in DGAEP, 2018, p. 14

Analisando as empresas do Setor Empresarial do Estado (SEE) e do Setor Empresarial Local (SEL), é notória a existência de uma maior desigualdade de género relativamente à ocupação dos cargos profissionais nos Conselhos de Administração, sendo cargos ocupados maioritariamente pelo sexo masculino, com uma taxa superior a 70%, ficando a participação das mulheres reduzida abaixo dos 30% (tabela 9).

Tabela 9 - Representação nos Conselhos de Administração nas empresas do setor empresarial, segundo o sexo

Entidades	% Homens Dirigentes	Homens Dirigentes	% Mulheres Dirigentes	Mulheres Dirigentes
SEE	73,1%	443	26,9%	163
SEL	77,6%	177	22,4%	51
SERRAA	56,5%	13	43,5%	10
SERRAM	62,5%	20	37,5%	12
Total Geral	73,5%	653	26,5%	236

Fonte: CIG – 2016, in CITE, 2017, p.57

Manuela Silva (1999) afirma terem sido notórios os progressos no domínio da igualdade de oportunidades na Administração Pública, pese embora a persistência de uma certa discriminação negativa no que respeita ao acesso a cargos de gestão, de direção e de participação política da mulher.

5.4. Causas para a (des) igualdade de género no acesso a cargos dirigentes

De entre as causas para a desigualdade de género no acesso a cargos dirigentes, Fagenson (1990), citado por Belén Rando, Matilde Silva e Cláudia Anjos (2011), apontou três dimensões a partir das quais se poderá analisar este problema, nomeadamente:

- *contexto organizacional* da entidade empregadora, designadamente a estrutura e cultura organizacionais;
- *contexto social e cultural dos/as colaboradores/as*, que respeita ao processo de socialização dos seres humanos;
- *contexto individual dos/as colaboradores/as*, no qual se incluem os traços de personalidade, os valores e as atitudes socialmente distintas entre os sexos.

5.4.1. Contexto Organizacional

No que concerne à *estrutura organizacional*, Belén Rando, Matilde Silva e Cláudia Anjos (2011) enfatizam “a estrutura de oportunidades de promoção dentro da organização; o poder dentro da organização e, como consequência, a capacidade de mobilização de recursos organizacionais; e a prevalência de determinadas características demográficas nos cargos de maior

responsabilidade, destacando que o acesso às redes informais é determinante para efeitos de progressão na carreira, podendo ser um factor desfavorável ao sexo feminino, entendendo-se que as mulheres poderão ter maiores dificuldades em estabelecer certos contactos” (Rando, Silva & Anjos, 2011, p.5).

“Nas organizações as estruturas de poder são determinadas quer por características formais quer por redes informais de favores. Kanter concluiu que nos circuitos informais de rede de trabalho e de confiança, os homens tendem a ignorar as mulheres, favorecendo-se uns aos outros. Constatou ainda que as poucas mulheres que ascendem nas organizações a cargos de decisão, trabalharam o dobro do que os homens” (Pita, 2015, p.24, 25).

Na mesma ótica, Carvalho, E., citado por Vanessa Pita (2015), sustenta que a Administração Pública tem um cariz “marcadamente” político, como defendido por César Madureira, que afirmara a confiança como um elemento crucial para o acesso a cargos de direção superior. Portanto, estamos perante cargos de confiança política e, neste âmbito, poder-se-á deduzir que as mulheres estarão, eventualmente, em desvantagem, comparativamente aos homens, pelo menor acesso às redes informais.

Relativamente à *cultura organizacional*, as autoras Belén Rando, Matilde Silva e Cláudia Anjos (2011) evidenciam que o modelo de organização do trabalho privilegia o conceito do “trabalhador ideal” sendo valorizado, de entre demais fatores, a total disponibilidade, a tempo inteiro, forte orientação para o trabalho e objetivos, em detrimento da vida familiar e/ou pessoal. Ou seja, a forma como o trabalho é estruturado e organizado, poderá criar barreiras ao acesso das mulheres nos cargos dirigentes, bem como demais factores sócio-organizacionais, tais como os “requisitos e atributos necessários para o seu exercício, no desempenho, nas oportunidades de desenvolvimento e de progressão profissional, na vivência das relações pessoais privadas e públicas”, conforme explanado por Helena Rato (Rato et al., 2005, p.8).

Neste ponto, recordam-se as referências apresentadas por vários/as autores/as, designadamente por Lúcia Amâncio (1994) no âmbito das representações sociais de papéis distintos entre os sexos, que são influenciadas pelas circunstâncias culturais e históricas, refletindo-se no domínio organizacional.

Conforme Helena Rato et al. (2007) advogam, o modelo dominante de organização do trabalho é um dos principais fatores que contribui para uma maior ou menor igualdade de oportunidades de acesso a cargos dirigentes. O modelo de organização de trabalho vigente coloca a tónica na vida profissional, na progressão na carreira, em detrimento da vida familiar, que tipicamente está confinada às mulheres. O desequilíbrio entre a vida profissional e familiar contribui decisivamente para a existência de um clima de maior tensão entre as mulheres, comparativamente aos homens.

“(…) Os modelos culturais, predominantes, de organização do trabalho nas esferas privada e laboral constituem um entrave à progressão profissional das mulheres e, mais em particular, ao acesso a funções de direcção” (Rato et al., 2007, p.75).

5.4.2. Contexto Social e Cultural

Importa, neste contexto, recordar o significado do termo *género*, um conceito resultante de um processo de socialização que influencia a perceção da sociedade sobre as pessoas dos sexos feminino e masculino, no que respeita às suas competências, tarefas, interesses, comportamentos, traços de personalidade e papéis sociais (Giddens, 2001; Vieira, 2006; Vicente, 2013).

Conforme enuncia António Neto (2000), desde que nascemos, as normas e os valores adquiridos nos vários contextos (familiar, escolar, social, etc.) são os definidos como adequados e desejáveis, em face das diferenças biológicas que caracterizam as pessoas. Ou seja, todo o ser humano está sujeito a um processo de socialização, caracterizado pela estereotipia face àquilo que é socialmente definido como o mais adequado em função do género (Cano e Ros, 1994, citado por Neto, António et al., 2000).

Portanto, estamos perante padrões culturais impostos e socialmente interiorizados e reproduzidos entre gerações, baseados em juízos de valor estereotipados, refletidos nas escolhas e comportamentos profissionais das pessoas, condicionando o seu desenvolvimento nas várias dimensões da vida humana (Neto, 2000).

Importa, neste domínio, dar nota da existência de uma precoce criação de diferenças na forma como se educam as crianças. A atribuição de tarefas domésticas às crianças por parte dos/as seus/suas educadores/as, distintas em função do sexo, influencia a forma como aquelas irão percecionar os seus papéis, bem como o tempo dedicado às demais atividades de lazer e de socialização que influencia positiva ou negativamente, o desenvolvimento pessoal e social das pessoas (Vieira, 2006).

São vários os estudos empíricos que apontam para a existência de uma clara divisão de trabalho doméstico, por sexo, confinando às raparigas as atividades socialmente “femininas”, que se realizam dentro de casa, tais como colaborar na limpeza do lar, cozinhar, lavar, passar a ferro, cuidar de irmãos/as mais novos/as, isto é, tudo o que concerne à esfera privada. Por sua vez, aos rapazes são destinadas as atividades socialmente “masculinas”, que se realizam fora de casa, como tratar dos animais, despejar o lixo, lavar o carro e fazer os “recados”.

De acordo com Cristina Vieira (2006), esta separação sexual do trabalho enfatiza os diferentes tipos de papéis desempenhados ao longo da vida adulta, nas escolhas pessoais e profissionais, associando à mulher as responsabilidades familiares e trabalhos domésticos e ao homem as responsabilidades laborais e as demais responsabilidades realizadas fora de casa.

Efetivamente, a perpetuação destes papéis ao longo da vida exigem da mulher um maior esforço físico e mental para, a par das suas responsabilidades profissionais, desempenhar vincadamente o seu papel maternal e familiar, dedicada ao lar e aos cuidados de familiares, não se verificando o mesmo nível de exigência sobre o homem (Vieira, 2006).

O acervo teórico aponta, ainda, para uma valorização diferencial de comportamentos entre pessoas dos sexos feminino e masculino. Deste facto, decorrem os resultados de investigações

empíricas que apontam para a existência de educadores/as que estimulam o poder e a afirmação do “eu” das crianças do sexo masculino, refletindo-se na defesa dos seus pontos de vista, no diálogo com os outros e no conter das emoções. Por seu turno, as investigações realizadas evidenciam, ainda, que as crianças do sexo feminino são educadas no sentido de controlar aqueles comportamentos na sua relação com outras pessoas.

Da mesma forma, também a investigação empírica tem mostrado que, no âmbito da educação familiar, é comumente dada maior liberdade às crianças do sexo masculino, comparativamente às crianças do sexo feminino, sendo estas últimas mais controladas no que respeita às atividades que praticam e à interação com os outros, o que terá igualmente efeitos sobre a sua vida futura. Anteriores pesquisas destacaram, ainda, que o pai tinha uma grande preocupação com o bom desempenho e desenvolvimento de uma carreira profissional de sucesso de criança do sexo masculino, comparativamente à criança do sexo feminino refletindo, mais uma vez, a existência de papéis de género (Vieira, 2006).

Este facto coincide com os dados estatísticos sobre o mercado de trabalho, que revelam a existência de um maior número de homens face a mulheres no exercício de funções de gestão, coordenação, chefia e/ou direção (liderança, poder e autoridade) atendendo às características de personalidade traçadas para o exercício daqueles cargos. Ou seja, associam-se as relações sociais e simbólicas de poder ao sexo masculino limitando, deste modo, o acesso das mulheres a cargos de maior responsabilidade e de poder, em face dos estereótipos de género ainda existentes.

Conforme exposto no enquadramento concetual desta dissertação, o *género* corresponde a uma construção social determinada em função do sexo biológico das pessoas na qual se refletem os papéis sociais como adequados a cada sexo (Ferreira, 2002).

5.4.3. Contexto Individual

Para o autor António Neto et al. (2000), “os estereótipos de género, sendo um tipo particular de estereótipos sociais podem, na verdade, revelar-se importantes mediadores psicossociais que exercem uma influência importante nas atitudes individuais e coletivas” (Neto et al., 2000, p.8).

Parsons e Bales (1955), citados por Cristina Vieira (2006) apresentaram uma distinção acerca do que era tradicionalmente associado ao homem e à mulher, tendo consequentemente surgido duas categorias de atributos de personalidade, designadamente: a “instrumentalidade masculina”, que abrange a dominância, a competitividade e a independência e a “expressividade feminina”, associada ao altruísmo, empatia e relações interpessoais (Vieira, 2006, p.17).

Cristina Vieira (2006) enuncia vários estudos que têm mostrado diferenças no que respeita aos valores transmitidos a crianças do sexo masculino e do sexo feminino, havendo uma maior tendência para incentivar os rapazes a serem mais ousados, assertivos e independentes. Por sua vez, às mulheres são transmitidos valores baseados nas relações interpessoais, na obediência e

na afetividade. Estes valores, atitudes e traços de personalidade, socialmente distintos entre os sexos, quando partilhados e perpetuados entre gerações, reforçam os estereótipos de género e afetam negativamente o futuro da mulher e do homem, aquando da tentativa de assunção de papéis que social e culturalmente estão associados ao homem e à mulher, respetivamente (Vieira, 2006).

A autora reforça esta ideia, afirmando que perduram ainda factos históricos na forma como homens e mulheres se autocaraterizam e/ ou avaliam, perpetuando-se as normas culturais e os respetivos papéis sociais valorizando-se, de forma diferenciada, os papéis culturalmente caraterísticos do homem e da mulher.

Acresce ainda que, segundo vários autores (Maccoby, 1998; Lueptow et al. (2001), citados por Cristina Vieira (2006) “a participação crescente da mulher no mundo do trabalho não tem vindo a ser acompanhada, de forma equivalente, pelo envolvimento progressivo do homem nas atividades confinadas à esfera do lar”, pese embora as mudanças que, lentamente, se têm vindo a registar neste domínio.

Nas palavras de Bonilha (1998), citada por Cristina Vieira (2006), “o papel social que até hoje menos mudou para a mulher foi o de mãe, pois, independentemente da sua situação académica ou profissional, ela continua a assumir a responsabilidade principal pela educação das filhas e dos filhos” (Vieira, 2006, p.65).

Neste âmbito, a literatura aponta para uma maior probabilidade de a mulher abdicar do desenvolvimento da sua carreira profissional, em prol do desenvolvimento da carreira profissional do seu/sua cônjuge/companheiro/a, debruçando-se maioritariamente sobre as responsabilidades familiares. Acresce, ainda, a potencial existência de uma maior dificuldade da mulher na partilha de tarefas domésticas e/ou responsabilidades familiares com as pessoas com quem vive, porque são papéis cultural e socialmente atribuídos às mulheres e considerado desempenhados de forma mais eficaz pelas mesmas, devido às caraterísticas maternal, afetiva e emocional (Brabo, 2007; Rocha, 2007; Brabo, 2008; Ferreira et al., 2010; Vieira, 2006). Neste âmbito, refira-se que:

“em Portugal, apesar de as mulheres trabalharem maioritariamente a tempo inteiro, mantêm a seu cargo a maior parte do trabalho doméstico e de prestação de cuidados dentro da família, enquanto os homens dedicam mais tempo ao trabalho profissional (CITE, 2017, p.43).

De facto, os vários estudos demonstram que perduram, ainda, práticas familiares incutidas em tempos mais remotos, sobrecarregando as mulheres.

Neste contexto, é necessário destacar o papel do Estado na perpetuação destes papéis, tomando o exemplo que Cristina Vieira (2006) cita de Warnet e Steel (1999): “em situação de doença ou outra situação menos favorável a uma criança, o estabelecimento de ensino comumente contacta a mãe, e não o pai, coexistindo, a par desta realidade, no mundo laboral, uma maior tolerância à ausência da mulher em comparação com o homem” (Vieira, 2006, p.67).

A relação entre os três fatores acima enunciados permitir-nos-á obter conclusões sobre as causas da existência de desigualdades de género no acesso a cargos dirigentes (Rando, Silva e Anjos, 2011).

5.5. Administração Pública Local

A Constituição da República Portuguesa determina no seu art.º 235º que a “organização democrática do Estado compreende a existência de autarquias locais, sendo pessoas colectivas territoriais, dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respectivas”. No Continente, as autarquias locais são as freguesias, os municípios e as regiões administrativas (art.º 236º, CRP), estas últimas não foram, ainda, constituídas.

Nos últimos anos, as autarquias locais têm assistido ao reforço das suas atribuições, face à reforma democrática estatal, traduzido na transferência de competências do Estado para a Administração Pública Local, nas várias áreas de intervenção, designadamente: planeamento, gestão, investimento, licenciamento, educação, património, cultura e ciência, tempos livres e desporto, saúde, ação social, habitação, proteção civil, ambiente, ordenamento do território, urbanismo, desenvolvimento socioeconómico, saneamento básico, abastecimento público, conforme instituído pela Lei n.º 169/99, de 18 de setembro e pela Lei n.º 75/2013, de 12 de Setembro, ambas na sua atual redação.

Importa ressaltar que, tendencialmente, estas competências serão reforçadas e/ou transferidas da Administração Central para a Administração Local, decorrentes do processo de descentralização, conforme previsto na Lei n.º 50/2018 de 16 de agosto, Lei-Quadro da transferência de competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais.

Considerando o tema da presente dissertação importa, previamente, fazer uma breve caracterização dos recursos humanos dos municípios portugueses, particularmente sobre os/as titulares de cargos dirigentes.

Neste âmbito, convém referir que, nos termos do n.º 1 do artigo 4.º da Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto, na sua atual redação, que procede à adaptação da Lei nº 2/2004, de 15 de janeiro, à administração local, e que aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado, são considerados cargos dirigentes das câmaras municipais os seguintes:

- a) Diretor Municipal, que corresponde a cargo de direção superior de 1.º grau;
- b) Diretor de Departamento Municipal, que corresponde a cargo de direção intermédia de 1.º grau;
- c) Chefe de Divisão Municipal, que corresponde ao cargo de direção intermédia de 2.º grau.

Nos termos do n.º 2 do mesmo artigo do diploma enunciado, a estrutura orgânica da autarquia pode ainda prever a existência de cargos de direção intermédia de 3.º grau ou inferior.

5.6. Caraterização dos Recursos Humanos dos municípios portugueses

As autarquias locais têm a obrigatoriedade de proceder à comunicação dos dados referentes aos seus Recursos Humanos, através do Sistema Integrado de Informação da Administração Local (SIIAL), disponibilizado pela Direção-Geral das Autarquias Locais (DGAL) no Portal Autárquico.

Com base nos dados recolhidos, em cumprimento do disposto no Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro, a DGAL procede à elaboração do Balanço Social, espelhando a realidade dos recursos humanos dos 308 municípios e dos serviços municipalizados em Portugal.

Deste modo, tendo por base os dados disponibilizados no portal autárquico da DGAL, é possível fazer análise sucinta sobre a evolução dos efetivos nos municípios portugueses, entre os anos de 2008 e 2016.

Os dados obtidos sobre a evolução dos recursos humanos nos serviços municipais espelham uma redução do seu ritmo de crescimento na ordem dos 3%, entre os anos de 2008 e 2016, de uma forma global, excetuando-se a carreira de Técnico Superior, que teve um aumento de 12%, conforme ilustrado na tabela 10.

Tabela 10 - Evolução do n.º de colaboradores/as municipais, por cargo/carreira profissional (2008-2016)

Ano	Sexo	Dirigente	Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Bombeiros	Informática	Polícia Municipal	Outros	Total
2008	Masculino	1612	6490*	9472**	47427***	2205	1071	0	2149	71308
	Feminino	1353	11173*	16042**	23515***	111	349	0	1884	55555
2009	Masculino	1553	7320	8292	46671	2114	1079	904	2675	70608
	Feminino	1265	12881	18159	29573	72	374	243	1737	64304
2010	Masculino	1613	7389	8375	49093	2218	1115	943	2859	73605
	Feminino	1382	13238	19270	31699	75	368	269	1869	68170
2011	Masculino	1719	7037	8124	47201	2190	1117	911	2744	71043
	Feminino	1585	12562	19164	30500	71	363	270	1849	66364

Ano	Sexo	Dirigente	Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Bombeiros	Informática	Polícia Municipal	Outros	Total
2012	Masculino	1610	6906	7845	44415	2106	1112	865	2488	67347
	Feminino	1495	12498	18717	28938	71	353	266	1759	64097
2013	Masculino	1392	6798	7754	42479	2052	1126	819	2318	64738
	Feminino	1298	12134	18494	27838	68	348	259	1409	61848
2014	Masculino	1252	6876	7604	39584	1958	1122	819	2249	61464
	Feminino	1131	12108	18045	26693	69	347	258	1347	59998
2015	Masculino	1215	7046	7622	39282	1962	1120	817	2296	61360
	Feminino	1110	12401	18330	27563	64	357	252	1445	61522
2016	Masculino	1283	7184	7617	39019	2014	1123	937	2280	61457
	Feminino	1202	12554	18373	27768	65	350	254	1289	61855
Taxa de Variação		-16%	12%	2%	-6%	-10%	4%	4%	-12%	-3%

* Inclui as Carreiras de Técnico e de Técnico Superior

** Inclui as Carreiras de Técnico Profissional e de Administrativo

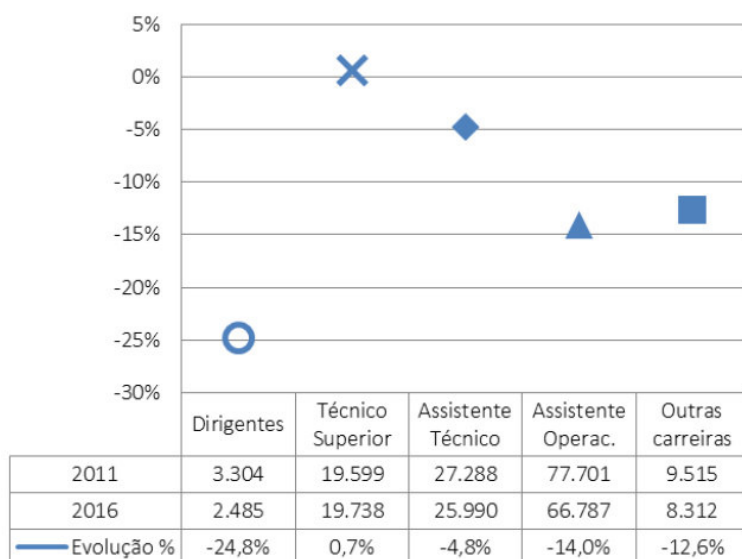
*** Inclui as Carreiras de Operário, Pessoal Operário e de Pessoal Auxiliar

Fonte: Elaboração própria, com base no SIAL / input Balanço Social, in DGAL, 2009, 2010, 2011, 2018.

No ano de 2008, os 308 municípios integravam nos seus Mapas de Pessoal 126.863 colaboradores/as, que foram diminuindo progressivamente, totalizando 123.312 colaboradores/as, em 2016. No período compreendido entre 2008 e 2016, de entre os cargos e carreiras profissionais, é possível constatar uma acentuada redução do número de cargos dirigentes, em 16%, face às medidas de redução da despesa pública, concretamente ao nível dos Recursos Humanos, no período de maior crise financeira vivida em Portugal, na última década. Por seu turno, aumentou o número de efetivos na carreira de Técnico Superior, em 12%.

A redução de efetivos mais significativa ocorreu no período compreendido entre 2011 e 2016, designadamente ao nível dos cargos dirigentes, em 25%, e ao nível das carreiras de Assistente Operacional e de Assistente Técnico, 14% e 4,8%, respetivamente (gráfico 6). Excetua-se a carreira profissional de Técnico Superior, que teve um aumento na ordem de 0,7% no período mencionado (DGAL, 2018).

Gráfico 6 - Evolução do n.º de colaboradores/as por carreira - 2011 vs. 2016



Fonte: DGAL, 2018, p. 7

Importa, neste âmbito, realçar a forma como os/as colaboradores/as integrados na carreira de pessoal de apoio educativo se encontravam distribuídos/as, segundo o sexo. No ano de 2008, integravam esta carreira 96 homens e 4.426 mulheres. Ou seja, há uma clara evidência da presença do fenómeno *glass wall*, face à ocupação de uma área socialmente feminina quase exclusivamente por mulheres, refletindo a persistente estereotípi social de género.

Da análise ao quadro geral, destaca-se, ainda, a evidente segregação sexual nas profissões/carreiras especiais de técnico/a de informática, bombeiro e polícia municipal, exercidas maioritariamente por homens, ao passo que as áreas administrativas são exercidas, na esmagadora maioria, por mulheres, estando em consonância com aquilo que é socialmente o mais adequado em função do sexo biológico.

Face ao objeto de estudo, importa analisar particularmente a evolução dos dados respeitantes às taxas de feminização e de masculinização no que concerne aos cargos profissionais de direção e à carreira profissional de Técnico Superior.

Analisando os dados disponíveis, por sexo, no ano de 2008 a taxa de feminização nos cargos dirigentes encontrava-se posicionada em 46% (cf. tabela 11). Porém, observada a taxa de feminização ao nível da carreira “Técnico Superior”, os dados revelam que 63% dos postos de trabalho eram ocupados pelas mulheres e apenas 37% pelos homens.

Em 2016, verifica-se um ligeiro aumento do número de mulheres a exercer funções dirigentes, em 2%, aumentando a taxa de feminização de 46% para 48%, mantendo-se relativamente inalterados os dados referentes à ocupação de postos de trabalho na carreira de Técnico Superior.

Tabela 11 - Evolução das taxas de masculinização e de feminização, por cargo/carreira profissionais
- 2008-2016 (%) -

Cargo/Carreira	Dirigente		Técnico Superior	
Ano	Taxa de Masculinização	Taxa de Feminização	Taxa de Masculinização	Taxa de Feminização
2008	54	46	37	63
2009	55	45	36	64
2010	54	46	36	64
2011	52	48	36	64
2012	52	48	36	64
2013	52	48	36	64
2014	53	47	36	64
2015	52	48	36	64
2016	52	48	36	64

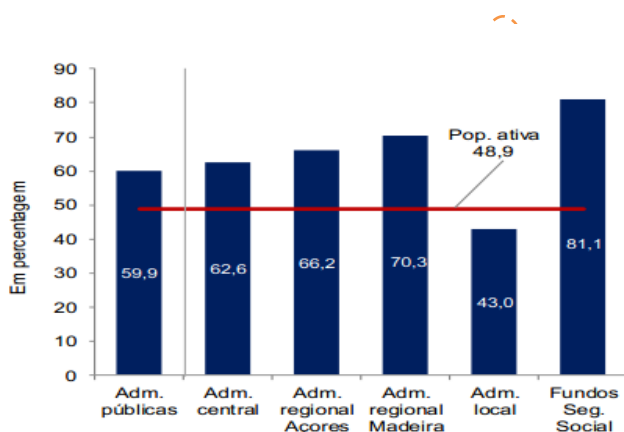
Fonte: Elaboração própria, com base no SIIAL / input Balanço Social, in DGAL, 2009, 2010, 2011, 2018.

Importa, todavia, advertir que os dados ora enunciados distinguem-se, em certa medida, dos dados presentes no Boletim Estatístico do Emprego Público n.º 18 da DGAEP - 2011-2017 (DGAEP, 2018).

De acordo com os dados publicados no referido boletim, e tendo por referência a data 31.12.2017, verifica-se uma elevada taxa de empregabilidade feminina nas Administrações Públicas (59,9%), onde se incluem a Administração Pública Central, Local, Regional e Fundos Segurança Social). No entanto, de acordo com os dados da DGAEP, na Administração Pública Local o valor desce para 43%, conforme ilustrado no gráfico 7 (DGAEP, 2018).

Este valor contempla os municípios, as freguesias, os Serviços Autónomos da Administração Local e as Instituições sem Fins Lucrativos da Administração Local, pelo que importa dar nota que ao nível dos municípios a taxa de feminização é ainda menor, representando 41,6% de efetivos do sexo feminino que exercem funções neste órgão local.

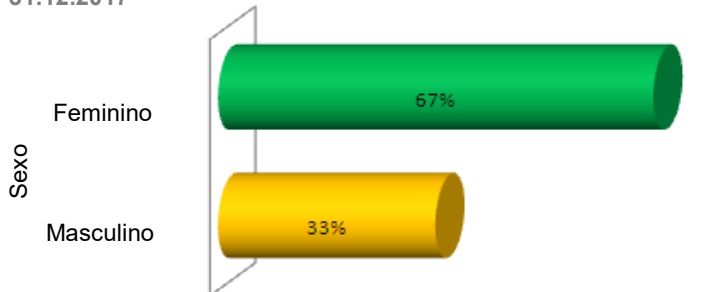
Gráfico 7 - Taxa de feminização nas Administrações Públicas e na população ativa, em 31.12.2017



Fonte: DGAEP-SIOE (dados disponíveis em 30-04-2018); DGAEP/DEEP – SIEP 1.ºT 2018; INE – Inquérito ao Emprego 4.ºT 2017, in DGAEP, 2018, p. 8

No que respeita à taxa de feminização na carreira de Técnico Superior, observando os dados disponíveis no Boletim Estatístico n.º 18, da DGAEP, em 31.12.2017 posiciona-se em 67% ao nível das Administrações Públicas, e em 64% ao nível da Administração Pública Local, conforme ilustrado no gráfico 8 (DGAEP, 2018).

Gráfico 8 - Distribuição de efetivos da carreira de Técnico Superior (%), segundo o sexo, em 31.12.2017

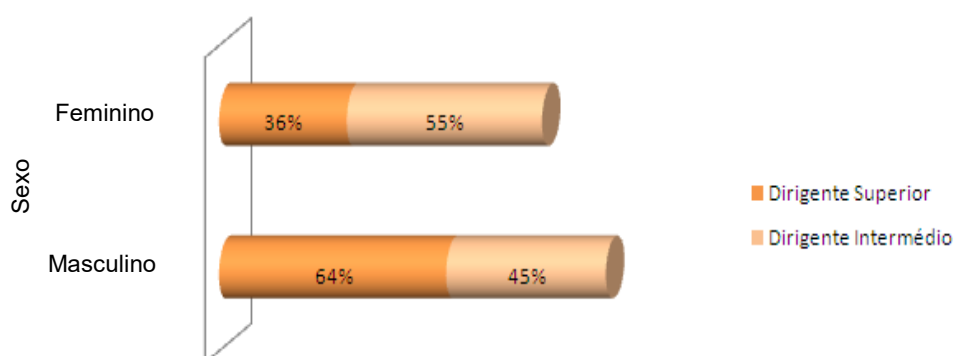


Fonte: Elaboração própria

No entanto, pese embora a elevada taxa de feminização na carreira de Técnico Superior, com referência ao mesmo período, evidencia-se uma clara assimetria entre os sexos no acesso a cargos dirigentes nas Administrações Públicas:

os cargos dirigentes superiores são ocupados pelas mulheres, em 36%, aumentando a respetiva taxa ao nível dos cargos dirigentes intermédios (55%), ou seja, de nível hierárquico inferior, conforme se evidencia no gráfico 9 (DGAEP, 2018).

Gráfico 9 - Distribuição dos cargos dirigentes, segundo o sexo, em 31.12.2017 (%)



Fonte: Elaboração própria

No que concerne à distribuição dos efetivos municipais, por faixa etária, em termos gerais a maioria posiciona-se entre os 35 e os 55 anos de idade, representando 14 a 35 anos de serviço.

Fazendo uma análise comparativa da evolução dos efetivos que se encontram integrados no cargo profissional de direção e na carreira profissional de Técnico Superior, entre os quadriênios 2008-2012 e 2012-2016, a maioria dos/as colaboradores/as dirigentes posiciona-se na faixa etária compreendida entre os 40 e 54 anos de idade, ao passo que os/as colaboradores/as integrados/as na carreira profissional de Técnico Superior posicionam-se na faixa etária compreendida entre os 25 e 39 anos de idade, maioritariamente, conforme evidenciado na tabela 12, tendo havido um aumento a favor da faixa etária 40-54 anos de idade, em 2016.

Estes dados refletem, inequivocamente, um crescimento do envelhecimento na estrutura etária.

Tabela 12 - Evolução da estrutura etária dos/as colaboradores/as municipais, segundo o cargo/carreira profissionais – 2008, 2012, 2016 (%)

Ano	Cargo/Carreira Profissionais	< 25	25-39	40-54	> 54
2008	Dirigente *	0	2	3	2
	Técnico Superior *	27	27	9	3
2012	Dirigente **	0	23	60	17
	Técnico Superior ***	0	55	38	7
2016	Dirigente **	0	13	65	22
	Técnico Superior ***	0	32	55	13

* em % do total do universo dos/as colaboradores/as municipais integrados/as nos/as cargos e carreiras profissionais, no seu global

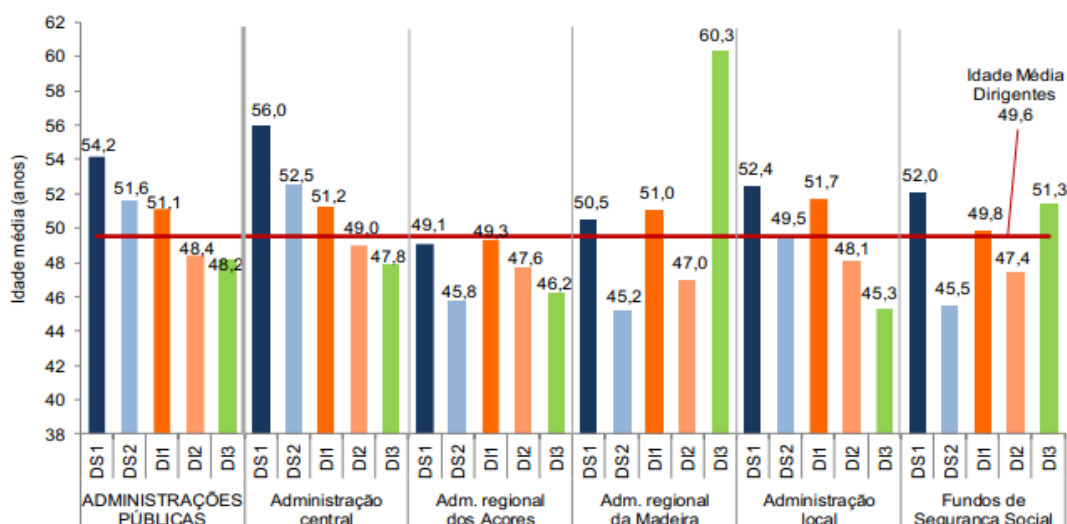
** em % do total do universo dos/as colaboradores/as municipais integrados/as no cargo profissional

*** em % do total do universo dos/as colaboradores/as municipais integrados/as na carreira profissional

Fonte: Elaboração própria

De acordo com os dados presentes no Boletim Estatístico do Emprego Público n.º 18 da DGAEP - 2011-2017 (DGAEP, 2018), no último trimestre de 2017, em média, o pessoal dirigente da Administração Pública Local tem 49,4 anos, verificando-se a idade mais elevada nos dirigentes superiores de 1º grau: 52,4 anos, e a mais reduzida nos dirigentes intermédios de 3º grau: em média, 45,3 anos de idade (cf. gráfico 10).

Gráfico 10 - Idade média dos/as dirigentes nas administrações públicas segundo o cargo, em 31.12.2017



Fonte: DGAEP-SIOE (dados disponíveis em 30-04-2018); DGAEP/DEEP, in DGAEP, 2018, p. 14

Os dados acima enunciados apresentam uma correspondência direta com a antiguidade. Ou seja, aos/as colaboradores/as dirigentes posicionados/as na faixa etária 40-54 anos de idade, corresponde 10-14 / 15-19 anos de serviço. Relativamente aos/as colaboradores/as integrados/as na carreira de Técnico Superior posicionados/as na faixa etária 25-39 anos de idade, corresponde uma antiguidade entre 5 e 14 anos de serviço (DGAL, 2009, 2010, 2011, 2018).

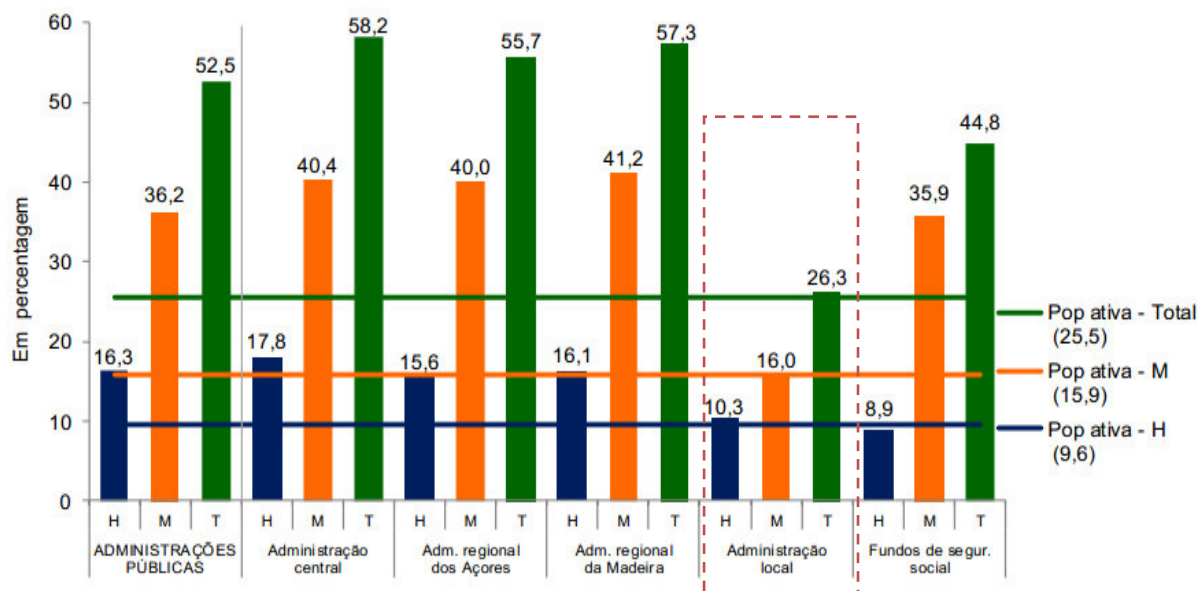
No que respeita às habilitações literárias, os dados presentes no Boletim Estatístico do Emprego Público n.º 18 da DGAEP, com referência a 31.12.2017, revelam que na Administração Pública Local a licenciatura é o grau académico que mais se verifica de entre a maioria dos/as colaboradores/as integrados/as no cargo profissional “dirigente superior” (1º e 2º graus), “dirigente intermédio” (1º, 2º e 3º graus) e colaboradores/as integrados/as na Carreira profissional de Técnico Superior.

Relativamente aos/as colaboradores/as integrados/as na Carreira Profissional “Assistente Técnico” 74,10% possuem o Ensino Secundário, 83,9% dos/as colaboradores/as integrados na Carreira Profissional “Assistente Operacional” possuem o Ensino Básico e os /as colaboradores/as integrados em Carreira Não Revista, designadamente o pessoal informático, 55,5% possui o Ensino Secundário e 42,6% o ensino superior (DGAEP, 2018).

Em termos gerais, verifica-se que do total da população ativa da Administração Pública Local, o sexo feminino detém um peso maior, face ao sexo masculino, no que respeita à posse do

título académico de nível superior, 16% vs.10,3%, respetivamente, conforme se evidencia no gráfico 11 (DGAEP, 2018).

Gráfico 11 - Peso dos/as colaboradores/as com nível de escolaridade de ensino superior nas administrações públicas, por sexo e na população ativa, em 31.12.2017 (%)



Fontes: INE – Inquérito ao Emprego 4.ºT 2017; DGAEP-SIOE (dados disponíveis em 30-04-2018); DGAEP/DEEP, in DGAEP, 2018, p. 13

Considerando a população a analisar neste estudo, designadamente os/as colaboradores/as integrados/as em cargos de direção e/ou na Carreira Profissional “Técnico Superior”, observados os dados do boletim estatístico da DGAEP (2018) verificam-se diferenças entre os sexos relativamente ao título académico “licenciatura”. Assim, em 31.12.2017 verifica-se que, de entre os/as detentores/as do grau académico “mestrado”, 62% são efetivos do sexo feminino e 38% são efetivos do sexo masculino.

Todavia, há uma diminuição da percentagem de mulheres detentoras do grau académico “doutoramento”, havendo um maior número de efetivos do sexo masculino detentores deste grau académico, em comparação com os efetivos do sexo feminino (52% e 48%, respetivamente).

Partindo dos dados ora enunciados, poder-se-á deduzir que o elevado grau de compromisso e de exigência para obtenção do grau académico “doutoramento” poderá, de certa forma, afastar as mulheres da sua pretensão, face à eventual reduzida disponibilidade, considerando a “dupla jornada” a que estão sujeitas no dia-a-dia.

No Anexo III – Níveis habilitacionais por Cargo/Carreira Profissional e por sexo, poder-se-á analisar informação detalhada sobre os níveis habilitacionais dos/as colaboradores/as das autarquias locais por Cargo/Carreira Profissional e por sexo, em 31.12.2017 e em 31.12.2011. Poderá ainda ser analisada informação detalhada ao nível da formação académica no âmbito do

ensino superior dos/as colaboradores/as das autarquias locais por Cargo/Carreira Profissional e sexo, nas tabelas 2 e 4 do referido anexo, com referência a 31.12.2017 e 31.12.2011, respetivamente.

Tendo em linha de conta o objeto de estudo proposto, considerou-se pertinente fazer uma análise, ainda que sucinta, do cenário dos municípios que integram as capitais dos dezoito distritos portugueses no que concerne à ocupação de cargos dirigentes por sexo e por nível hierárquico.

Procedeu-se, para o efeito, à recolha de informação sobre a distribuição dos cargos dirigentes por sexo, nos Balanços Sociais e Documentos de Gestão dos municípios de Aveiro, Beja, Braga, Bragança, Castelo Branco, Coimbra, Évora, Faro, Guarda, Leiria, Lisboa, Portalegre, Porto, Vila Real, Santarém, Setúbal, Viana do Castelo, Viseu, disponíveis nos respetivos *sítes* institucionais.

Assim, foi possível constatar que os municípios acima mencionados apresentam, em média, uma taxa de feminização de 47% nos cargos dirigentes intermédios e de 18% nos cargos dirigentes superiores. No entanto, a taxa de feminização na carreira profissional de Técnico Superior posiciona-se numa média de 61% (cf. tabela 13).

Tabela 13 - Taxa de feminização nos municípios das capitais dos distritos portugueses, segundo o cargo e a carreira profissional

Cargo/Carreira Profissional	Taxa de feminização	Taxa de masculinização
Dirigente Superior	18%	82%
Dirigente Intermédio	47%	53%
Técnico Superior	61%	39%

Fonte: Elaboração própria

Assim sendo, embora se verifique um maior e considerável número de mulheres nesta carreira profissional em comparação com os homens, poderemos afirmar, de uma forma geral, que os cargos de direção dos municípios portugueses que integram as capitais dos dezoito distritos portugueses são caracterizados, ainda, pelo efeito de segregação vertical (*glass ceiling*), à semelhança da Administração Pública Central. Ou seja, há medida que aumenta o nível hierárquico do cargo profissional, diminui a sua taxa de feminização.

Tal como advogam Helena Rato (2007), Helena Alexandre (2010), Belén Rando, Matilde Silva e Cláudia Anjos (2011), Vanessa Pita (2016) e outros/as investigadores/as, a existência de barreiras invisíveis que limitam o acesso das mulheres a cargos de direção de nível hierárquico superior marcam, ainda, presença nas Administrações Públicas.

No Anexo IV poder-se-á analisar a informação detalhada dos municípios ora enunciados, por distrito, no que respeita à ocupação dos cargos profissionais de direção superior e intermédia e na carreira profissional de Técnico Superior, por sexo.

Para uma melhor visualização dos mesmos dados, sugere-se a observação da figura 8, na qual é possível retirar conclusões relativamente à localização geográfica dos municípios e respetiva taxa de feminização. Observando o mapa dos dezoito distritos portugueses (figura 8), quanto mais a sul se localizam os municípios da capital de distrito, menor é a taxa de feminização dos cargos dirigentes.

Figura 8 - Taxa de feminização dos cargos dirigentes nos municípios capitais dos distritos portugueses



Fonte: dados, elaboração própria; imagem, https://www.gifex.com/images/500X0/2009-09-17-2408/Mapa_de_Portugal_con_sus_Distritos.jpg

5.7. O papel das autarquias locais na promoção da Igualdade de Género

A Igualdade de Género, princípio fundamental consagrado na Constituição da República Portuguesa, é uma temática perante a qual as entidades públicas, particularmente, devem dar especial relevância e servir de exemplo, assumindo um papel pró-ativo na promoção da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, através da definição de políticas públicas que propiciem a eliminação ou minimização das desigualdades existentes nas várias áreas societais.

“A prossecução de políticas ativas de igualdade entre mulheres e homens é um dever inequívoco de qualquer Governo e uma obrigação de todos aqueles e aquelas que asseguram o serviço público em geral” (RCM n.º 103/2013, p.1).

Recordando o conceito de *igualdade de género*, definido como sendo o “conjunto de políticas públicas que promovem a igualdade entre homens e mulheres, nas várias esferas da vida em sociedade” (Silva, 2014), a Administração Local, designadamente as autarquias locais, enquanto órgãos de governo locais, dispondo de uma maior proximidade com as suas populações, e de conhecimentos privilegiados sobre as características e as necessidades territoriais devem, por estes motivos, assumir um papel ativo na prossecução dos compromissos estratégicos que o Governo Português tem assumido sucessivamente no plano internacional e europeu.

Esta competência veio reforçada juridicamente através da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, publicada na I Série do Diário da República n.º 176/2013, determinando na alínea g) do art.º 33º que “compete à Câmara Municipal, assegurar a Integração da Perspetiva de Género em todos os domínios de ação do Município, designadamente, através da adoção de Planos Municipais para a Igualdade”.

Citando a definição presente no Manual de Formação de Formadores/as em Igualdade entre Mulheres e Homens, os Planos Municipais para a Igualdade são “instrumentos de política global que estabelecem a estratégia de transformação das relações sociais entre homens e mulheres, fixando os objetivos a curto, médio e longo prazo, bem como as metas a alcançar, em cada momento da sua aplicação e que define os recursos mobilizáveis e os responsáveis pela sua prossecução” (CITE, 2003, p.313). Sublinhe-se que o compromisso, envolvimento e apoio político do executivo municipal é imprescindível para a sua elaboração e implementação.

Assim, devem as autarquias locais, através do seu executivo, reconhecer a importância da integração da perspetiva de igualdade de género na definição, desenvolvimento e avaliação das suas políticas locais que deverão ser ajustadas à realidade local, de acordo com as características e necessidades territoriais, em todas as áreas de atuação, quer a nível organizacional, enquanto entidade empregadora, quer a nível externo, enquanto entidade promotora do crescimento e desenvolvimento territorial e socioeconómico, de modo a colmatar as desigualdades de género existentes e a promover uma cidadania ativa, uma sociedade mais justa e equilibrada.

Conjuntamente, a Administração Central e a Administração Local conseguirão alcançar, de forma harmoniosa e sustentável, os objetivos preconizados ao nível da dimensão da igualdade de género, um objetivo e desafio coletivo, que é de todos/as e para todos/as, em benefício das

gerações atuais e vindouras (Monteiro & Ferreira, 2013; Monteiro, 2015; Perista, 2009; Queirós, et al., 2010).

“As administrações locais são entidades que detêm condições únicas de intervenção para combater a reprodução das desigualdades que espelham a discriminação e para promover comunidades realmente igualitárias. São as instituições que podem e devem, no âmbito das suas competências, e em cooperação com o conjunto dos atores locais, empreender ações para a igualdade das pessoas” (Queirós et al., 2010, p.10).

Recorde-se que a promoção da igualdade de género ao nível da atuação da Administração Pública ganhou maior ênfase no IV PNI através de uma das catorze áreas estratégicas, designadamente: “integração da dimensão de género na Administração Pública, Central e Local, como requisito da boa governação”.

Esta matéria foi reforçada com a publicitação do V Plano Nacional para a Igualdade (PNI), no qual o XIX Governo Português assumiu o compromisso de proceder à execução de políticas públicas no âmbito da cidadania e da promoção da igualdade de género, preconizando a integração das autarquias locais, face à importância que assumem no combate às desigualdades entre mulheres e homens no seio municipal. Assim, no V PNI, previu-se o “reforço da cooperação com os municípios, enquanto agentes privilegiados para a descentralização das políticas públicas no domínio da igualdade de género” (RCM n.º 103/2013, p.2).

Neste âmbito, importa fazer referência à Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2010, de 25 de maio de 2010, através da qual foi aprovada a criação da figura “Conselheiras/os Locais para a Igualdade”, com o intuito de integrar a dimensão da igualdade de género nas políticas e ações dinamizadas à escala local. Nos termos do artigo 2.º da RCM referida, são atribuições das/os Conselheiras/os Locais para a Igualdade “acompanhar e dinamizar a implementação das políticas locais, para a cidadania e a igualdade de género”. A criação das/os Conselheiras/os representa um marco importante para a promoção da igualdade de género, particularmente na Administração Pública Local.

O V PNI preconizara, ainda, intensificar a “territorialização da dimensão da igualdade de género através da elaboração e desenvolvimento de planos municipais para a igualdade, que têm constituído um dos domínios centrais da cooperação entre a administração central e as autarquias locais”.

De entre as várias medidas de ação previstas no V PNI para os municípios portugueses, destacam-se:

- Promover a implementação de Planos Municipais para a Igualdade;
- Promover a nomeação de Conselheiros/as Locais para a Igualdade;
- Promover a formação em igualdade de género, cidadania e não discriminação para os/as conselheiros/as locais para a igualdade, bem como para dirigentes e demais pessoal autárquico;
- Promover ações de sensibilização destinadas à integração da perspectiva de género nas organizações e nas políticas locais;
- Atribuir o prémio bienal para Municípios «Viver em Igualdade»;

- Assinalar o «Dia Municipal para a Igualdade» (RCM n.º 103/2013, p.5).

A elaboração dos Planos Municipais para a Igualdade deverá ser precedida de um diagnóstico municipal para a igualdade, para que seja possível conhecer a realidade local no que respeita às suas práticas organizacionais, comunicação interna e relacionamento com a comunidade identificando, desta forma, potenciais desigualdades de género locais.

A sua atuação deverá, assim, incidir ao nível interno, no âmbito do desenvolvimento organizacional (planeamento estratégico, gestão de recursos humanos e comunicação), quer na sua atuação com o exterior, face às suas atribuições e competências cometidas pela Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro e pela Lei n.º 169/99, de 18 de setembro na sua atual redação, representando, assim, um fator estruturante de boa governança e de responsabilidade social (Monteiro & Ferreira, 2013).

Decorridos três anos do V PNI, o Governo Português aprovou recentemente a Estratégia Nacional para a Igualdade e Não Discriminação_2018-2030_“Portugal + Igual”, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2018, publicada na I Série do Diário da República, n.º 97, de 21 de maio de 2018 e, à semelhança dos anteriores PNI's, vem reforçar os compromissos anteriormente assumidos perante as várias instâncias europeias e internacionais, para a construção de um país que promova, de forma contínua, uma igualdade de oportunidades entre homens e mulheres e a não discriminação, assegurando os direitos humanos de todas as pessoas.

Nesta estratégia, constam as orientações e medidas de política pública nas áreas da igualdade entre mulheres e homens, da prevenção e combate à violência contra as mulheres, violência doméstica e discriminação em razão da orientação sexual, da identidade de género e características sexuais.

Ressalta-se, também, a territorialização como prioridade estratégica, com a delimitação de “medidas que visam adequar as políticas públicas às características e necessidades territoriais do país, reforçar e potenciar o trabalho de atores locais e em rede, atendendo à proximidade à população e o leque de novas competências decorrentes do processo de descentralização.

Assumem-se, assim, as autarquias locais e a sua rede de parcerias, agentes estratégicos do *mainstreaming* do combate à discriminação” (ENIND, 2018, p.7).

Ou seja, em face da ENIND, as autarquias locais assumem um notório destaque, enquanto órgãos de Governo Local estratégicos que devem, no desenvolvimento das suas políticas municipais, trabalhar em parceria, envolvendo, na medida do possível, os organismos, agentes e atores locais, desde as suas coletividades, associações, Instituições Particulares de Solidariedade Social, comunidade escolar, serviços públicos locais, o setor empresarial e a sociedade civil.

É, então, de elevada relevância que todos/as assumam uma postura de corresponsabilidade na identificação de potenciais condicionalismos e formas de colmatar

eventuais discriminações em função do sexo, da orientação sexual, identidade e expressão do género e características sexuais, promovendo a igualdade de género.

Conforme já referido anteriormente, ressalta-se que, tendencialmente, as competências serão reforçadas e/ou transferidas da Administração Central para a Administração Local, decorrentes do processo de descentralização em curso, conforme previsto na Lei n.º 50/2018 de 16 de Agosto (Lei-Quadro da Transferência de Competências para as Autarquias Locais e para as Entidades Intermunicipais).

Neste domínio, entende-se, então, que as Comunidades Intermunicipais assumem especial relevância, enquanto entidades promotoras de igualdade de género, ao nível intermunicipal, podendo ser relevante a realização de um trabalho conjunto com os municípios que integram as Comunidades Intermunicipais. Pese embora cada município tenha as suas especificidades, seria vantajoso trabalhar a temática da Igualdade de Género no seio de um projeto intermunicipal, com recurso aos fundos comunitários disponibilizados para o financiamento de atividades nesta área que permita o confronto conjunto das dificuldades e da superação dos desafios que se colocam nesta matéria.

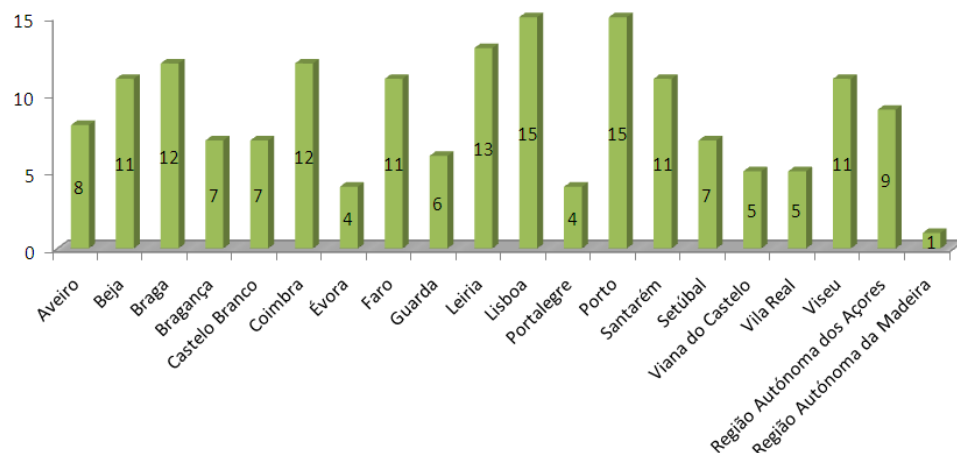
Procede-se, em seguida, a uma análise global do nível de envolvimento dos municípios portugueses em matéria de igualdade de género.

5.8. Nível de envolvimento das autarquias locais

Embora não tenham ainda sido desenvolvidos estudos ou apresentados dados estatísticos formais sobre o nível de envolvimento das autarquias locais no que respeita à integração da perspetiva da igualdade de género na esfera municipal, tendo por base alguns dos objetivos previstos no quinto e último PNI, designadamente a celebração de protocolos de cooperação entre os municípios portugueses e a CIG, o incentivo à nomeação do/a Conselheiro/a Local para a Igualdade e à elaboração dos Planos Municipais para a Igualdade, consultada a delegação Norte da CIG, é possível apresentar algumas informações genéricas sobre esta matéria.

Assim, de entre o universo dos 308 municípios portugueses, consultados os dados disponíveis no site oficial da CIG, em 23/09/2018, haviam sido celebrados protocolos de cooperação de Igualdade de Género com 56% dos municípios, o correspondente a 174 municípios, incluindo as Regiões Autónomas (gráfico 12).

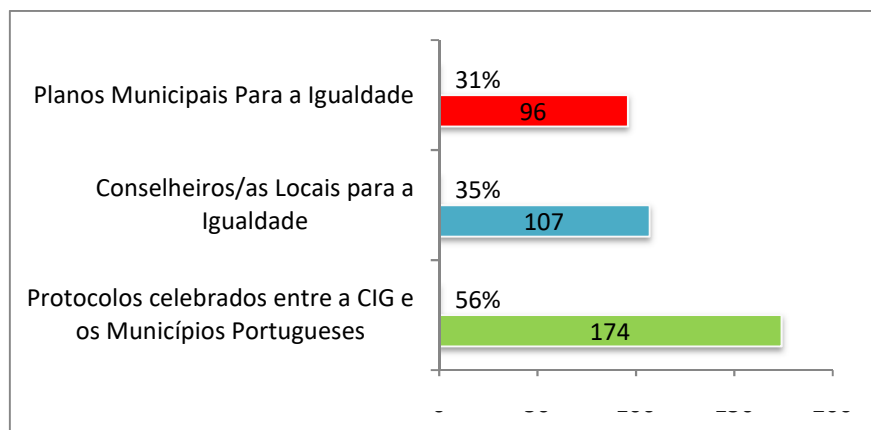
Gráfico 12 - Protocolos de cooperação celebrados entre a CIG e os municípios portugueses (em unidades)



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados disponíveis em CIG (2018, maio, 22)

Num valor relativamente mais baixo, verificou-se a existência de 107 municípios que procederam à nomeação da/o Conselheira/o Local para a Igualdade e 93 municípios que elaboraram os respetivos Planos Municipais para a Igualdade (gráfico 13). Assim, face aos dados aqui apresentados, em termos formais, não se verifica, ainda, um envolvimento da administração local tão acentuado quanto seria desejável.

Gráfico 13 - Planos Municipais, Conselheiras/os Locais para a Igualdade e Protocolos celebrados por município, em unidades e por percentagem



Fonte: Elaboração própria

No Distrito de Aveiro, do universo dos dezoito municípios que o integram, oito municípios celebraram um protocolo de cooperação com a CIG, designadamente os municípios de Águeda, Albergaria-a-Velha, Arouca, Espinho, Ílhavo, Oliveira de Azeméis, Ovar e Sever do Vouga.

Preconiza-se que, através do protocolo de cooperação, seja firmado o compromisso de integração da perspectiva de género nas áreas de intervenção de cada município, mediante a

definição e implementação de políticas públicas municipais, no âmbito da Cidadania e Igualdade de Género, nomeadamente, através da elaboração de Planos Municipais para a Igualdade.

A nomeação da/o Conselheira/o Local para a Igualdade é também crucial para que seja possível “acompanhar e dinamizar a implementação das políticas locais, para a cidadania e a igualdade de género” (RCM n.º 161/2008, p.3). No Distrito de Aveiro, nomearam a/o Conselheira/o Local para a Igualdade os Municípios de Águeda, Aveiro, Arouca, Espinho, Estarreja, Ílhavo, Mealhada, Oliveira de Azeméis, Ovar, Vagos, Sever do Vouga e Albergaria-a-Velha.

No que respeita aos Planos Municipais para a Igualdade, já procederam à sua elaboração os Municípios de Ílhavo, Oliveira de Azeméis, Ovar, Santa Maria da Feira, Sever do Vouga e Vagos.

Assinale-se, por fim, que a assunção de compromissos para a execução das medidas previstas nos Planos Municipais para a Igualdade e demais medidas avulsas, muitas das vezes está dependente da existência de programas de financiamento de promoção de medidas e iniciativas de integração da perspectiva de igualdade e da não discriminação.

Neste âmbito, referenciam-se neste trabalho alguns dos instrumentos financeiros europeus que têm sido disponibilizados, designadamente através do Fundo Social Europeu (Programa Operacional Potencial Humano (QREN)_Eixo 7 – Igualdade de Género, Tipologia 7.2 - Planos para a Igualdade; Iniciativa Comunitária EQUAL 2000-2006; Programa Comunitário para o Emprego e a Solidariedade Social – PROGRESS 2007-2013), entre outros programas de apoio financeiro que permitem, assim, a sua implementação. Neste âmbito, importa dar nota das mais recentes iniciativas dinamizadas no contexto nacional, no que concerne à Integração da Perspetiva de Género.

Ressalta-se, assim, o mais recente programa “Conciliação e Igualdade de Género”, o qual preconiza a promoção de programas e atividades estruturantes para Portugal, que integrem a dimensão de género, nomeadamente na conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, violência doméstica e de género e boa governança. Este programa será financiado através do instrumento financeiro do Espaço Económico Europeu (EEA Grants 2014-2021) e sua operacionalização está a cargo da Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (CIG, s/d).

De igual importância, no âmbito da apresentação da Proposta de Lei do Orçamento do Estado para 2019, PL n.º 385/2018, o Governo apresentou à Assembleia da República no seu artigo 15.º (Orçamentos com impacto de género) que “o orçamento dos serviços e organismos incorpora a perspetiva de género, identificando os programas, atividades ou medidas a submeter a análise do impacto de género em 2019” (PL n.º 385/2018, p.27).

Destaca-se, ainda, o preceituado nos n.ºs 2 e 3 do Artigo 22.º (Objetivos para a gestão dos trabalhadores) daquela proposta: “2 - Para favorecer a conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar e prevenir o absentismo, os dirigentes dos serviços públicos devem utilizar todos os instrumentos legais que permitam abordar as necessidades diferenciadas manifestadas pelos seus trabalhadores, nomeadamente regimes de prestação de trabalho e modalidades de horário; 3 - O Governo disponibiliza informação das medidas adotadas nos serviços de todas as áreas

governativas, com a finalidade de promover a replicação de boas práticas, nomeadamente no domínio da conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar” (PL n.º 385/2018, p.32).

Também ao nível educacional, o Governo aumenta o número de iniciativas de integração da perspectiva de género, propondo no Artigo 32.º (Formação para a cidadania), da Proposta de Lei do Orçamento de Estado para 2019, que “o Ministério da Educação implementa, em articulação com a Secretaria de Estado para a Cidadania e a Igualdade, um plano de formação para professores no âmbito da Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania que incide, designadamente, na área da igualdade de género e violência no namoro” (PL n.º 385/2018, p.37).

Ainda neste domínio, no âmbito da nova Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania - ano letivo 2018/2019, a temática “Igualdade de Género” começou a fazer parte das unidades curriculares no ensino básico e secundário (DGE, s/d). Daqui se depreende a importância crescente que os sucessivos Governos atribuem à integração da “Igualdade de Género”, nas várias dimensões, em prol de uma sociedade mais justa e igualitária, que promova e desenvolva a cidadania, de forma harmoniosa, reforçando os princípios em que assenta um Estado Democrático.

5.9. Síntese conclusiva do capítulo

Da análise ao capítulo V, verificou-se que os estudos existentes sobre a Igualdade de Género no âmbito das Administrações Públicas evidenciaram a existência de uma elevada taxa de feminização ao nível da distribuição dos efetivos da Administração Pública Central e, simultaneamente, uma elevada disparidade salarial entre os sexos, favorável ao sexo masculino. Ou seja, a segregação vertical é, ainda, uma realidade presente no quadro geral da Administração Pública Central, tendo sido possível constatar que os cargos de direção são exercidos maioritariamente pelos efetivos do sexo masculino, com destaque para os cargos de direção superior. No entanto, não deixa de ser relevante assistir-se, na última década, ao aumento do número de mulheres que exercem cargos de direção, ainda que de nível intermédio,

De igual modo, as conclusões dos estudos realizados remetem-nos para a existência de uma clara segregação funcional setorial, por sexo. Ou seja, as áreas funcionais socialmente masculinas e femininas são maioritariamente ocupadas por homens e mulheres, respetivamente, observando-se este facto com maior destaque nas áreas femininas, na esmagadora maioria ocupadas por mulheres.

Na Administração Pública Local, e particularmente nas autarquias locais, em face dos dados publicados sobre a evolução dos recursos humanos, foi possível verificar, nos últimos anos, um aumento do número de efetivos municipais do sexo feminino, com destaque para a carreira de Técnico Superior que é constituída, maioritariamente, por mulheres. Ainda assim, os cargos dirigentes são ocupados maioritariamente pelos homens, nomeadamente os cargos de direção superior.

Julga-se, portanto, que os resultados evidenciados no acervo teórico e estudos profissionais e académicos provêm da existência de uma cultura e estrutura organizacionais tradicionais, nas quais predomina, ainda, o modelo clássico masculino, que não incentiva a ascensão da mulher no campo profissional, dificultando a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

Estes fatores que, potencialmente, justificam uma maior desigualdade de oportunidades entre homens e mulheres no acesso a cargos dirigentes, poderão igualmente estar interligados com o contexto social, face à hipotética existência e permanência de estereótipos de género que limitam a progressão profissional das mulheres, dificultando a assunção de responsabilidades familiares por parte dos homens em igualdade de circunstâncias face às mulheres.

De igual modo, o contexto individual poderá limitar o acesso das mulheres a cargos dirigentes, devido à sua auto-limitação, na medida em que a mulher assume, intrinsecamente, o papel principal de cuidadora, responsável pelas responsabilidades familiares.

Em suma, considerando a transversalidade da dimensão da Igualdade de Género, as autarquias locais, particularmente, devem integrar a perspetiva de género nos seus projetos e atividades, através do desenvolvimento de instrumentos e métodos promotores da igualdade de género, com ações locais e numa atuação transversal, adotando o conceito “*mainstreaming* de género” no âmbito das suas ações.

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO VI – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO E INSTRUMENTOS DE TRABALHO

6.1. Introdução

No presente capítulo, proceder-se-á à descrição e justificação dos procedimentos metodológicos utilizados no processo de pesquisa que permitiram operacionalizar e atingir os objetivos de trabalho inicialmente propostos e responder às questões de investigação e testar as hipóteses levantadas. Desta forma, são identificados o problema, as questões e as hipóteses de investigação, os métodos e os instrumentos de recolha e análise de dados.

De igual modo, é feita uma descrição sucinta à forma como se procedeu à operacionalização das variáveis selecionadas. Por fim, é feita referência à escolha da população e da amostra objeto da parte empírica desta dissertação.

6.2. Metodologia de investigação

Para alcançar os objetivos traçados no presente trabalho recorreu-se à metodologia de estudo multicase, por ser considerada a mais apropriada perante a realização de estudos de fenómenos complexos e pelo facto de as questões de investigação deverem ser analisadas e enquadradas num contexto específico e não de forma isolada (Yin, 2005).

Para Yin (2005), a metodologia multicase permite analisar mais de uma unidade de investigação (neste estudo em particular, os municípios), para explicar o mesmo fenómeno, numa perspetiva comparada, podendo recorrer-se a um pequeno número de unidades.

Com base neste critério, foram contemplados, neste estudo, nove dos onze municípios pertencentes à Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro, a saber: Águeda, Albergaria-a-Velha, Anadia, Estarreja, Murtosa, Oliveira do Bairro, Ovar, Sever do Vouga e Vagos. Os Municípios de Aveiro e de Ílhavo não contemplam a presente investigação, devido à indisponibilidade manifestada pelos serviços no período de aplicação dos métodos de recolha de dados.

Importa, neste contexto, dar nota das peças de operacionalização do método de trabalho e a sua finalidade, nomeadamente: os conceitos, as definições, as hipóteses, as variáveis e os indicadores. Os conceitos são “a base de toda a comunicação e pensamentos humanos”; as definições consistem na “delimitação rigorosa, exata e clara do sentido de todos os elementos constitutivos do acervo teórico”; as hipóteses representam as “proposições construídas de maneira a explicar ou compreender antecipada e provisoriamente um fenómeno determinado, constituindo linhas de orientação que apontam direções do que se pretende demonstrar”. As variáveis afiguram as “características que mudam de grandeza entre indivíduos, ou entre conjuntos” e que vão ajudar

a perceber o problema, e os indicadores são a “decomposição das variáveis em várias dimensões” (Pardal e Lopes, 2011, p.15). Ou seja, a junção das peças de operacionalização acima enunciadas interligará o quadro teórico com a realidade, permitindo, desta forma, dar resposta às questões e hipóteses de investigação colocadas.

6.3. Definição do problema, questões e hipóteses de investigação

Conforme referido por Pardal e Lopes, “a investigação parte de um problema, pergunta de partida operacional, precisa, unívoca e realista, formulada com a intenção de compreensão ou explicação da realidade - o objeto de estudo” (Pardal e Lopes, 2011, p.14). Foi definido como problema de investigação a (des)igualdade de género no acesso aos cargos dirigentes na Administração Pública Local, preconizando-se analisar o cenário das autarquias locais, designadamente dos municípios portugueses que integram a amostra, operacionalizando-se com as seguintes questões:

- Qual é a perceção dos/as dirigentes e Técnicos/as Superiores acerca da existência de (des) igualdades de género nos municípios em que exercem a sua atividade profissional?
- O contexto organizacional no qual as autarquias locais operam é promotor de (des) igualdades de género?
- O contexto social e cultural promove a (des) igualdade de género no acesso a cargos dirigentes?
- O contexto individual dos/as colaboradores/as contribui para a existência de (des) igualdades de género?

Em função da problemática enunciada, foi realizado um amplo trabalho de leitura de referências bibliográficas que abordam o assunto da (des)igualdade de género e a partir do qual se elaborou um quadro teórico de referência para a investigação em curso e se selecionaram as variáveis, para as quais irão estabelecer-se os indicadores de análise. Partindo deste quadro teórico, definiram-se as questões e as hipóteses de investigação, que são consubstanciadas em afirmações (Pardal & Lopes, 2011; Fortin, 2000).

Neste estudo, procurou-se responder às seguintes **questões de investigação (Q)**:

- Q1** - Os/as colaboradores/as percecionam a existência de (des)igualdades de género nos municípios em que exercem a sua atividade profissional?
- Q2** – Que fatores são identificados como potenciadores de (des)igualdades de género no acesso a cargos dirigentes?
- Q3** – O contexto organizacional, social, cultural e individual limita o acesso a cargos dirigentes?
- Q4** – As autarquias locais incorporam, na sua política de gestão de recursos humanos, estratégias relativas à igualdade entre mulheres e homens, no âmbito do acesso a cargos dirigentes?

Definiram-se, por conseguinte, as seguintes **hipóteses de investigação (H)**:

H1 – Os/as colaboradores/as percecionam o contexto organizacional das autarquias locais como sendo caracterizado por uma estrutura e cultura organizacionais tradicionais, assente em crenças e valores marcadamente masculinos;

H2 – Os modelos culturais de organização do trabalho predominantes nos municípios objeto de estudo são percecionados como um entrave à progressão profissional das mulheres no acesso a cargos dirigentes;

H3 – Existe segregação vertical e horizontal na ocupação de cargos dirigentes;

H4 – As desigualdades de género são interpretadas pelos/as colaboradores/as como sendo o resultado de um contexto social e cultural assente no patriarcalismo;

H5 – Os estereótipos de género são identificados pelos/as colaboradores/as como sendo barreiras ao acesso das mulheres a cargos dirigentes;

H6 – As desigualdades de género resultam do contexto individual dos/as colaboradores/as.

6.4. Métodos e instrumentos de recolha e análise de dados

Para a operacionalização das hipóteses de investigação, considerando o referencial de métodos e de técnicas existentes, e para a determinação de uma amostra homogénea, das condições de trabalho e das respetivas limitações, afigurou-se-nos adequado recorrer ao método de investigação quantitativo. Parafraseando Marie-Fabienne Fortin (2000), este método caracteriza-se como um “processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis (...). Tem por finalidade contribuir para o desenvolvimento e validação dos conhecimentos; oferece também a possibilidade de generalizar os resultados, de prever e de controlar os acontecimentos” (Fortin, 2000, p.22).

Utilizou-se, para o efeito, o instrumento de análise estatística “inquérito por questionário” considerando que, de acordo com Mucchieli (1978), citado por Maria Rocha (2007) “o inquérito permite a análise de opiniões e que esta análise pode conduzir ao conhecimento das atitudes na medida em que as primeiras se podem converter em actos socialmente significativos” (Mucchieli, 1978, citado por Maria Rocha, 2007, p. 320).

O inquérito por questionário (Anexo V) foi elaborado com base em quarenta e quatro questões fechadas, resultantes das dimensões analisadas no campo teórico, podendo analisar-se mais detalhadamente na secção “operacionalização de variáveis” contemplando, também, um campo de resposta aberta para apresentação de sugestões que potencialmente garantam e/ou promovam a igualdade de oportunidades no acesso das mulheres a cargos dirigentes e, ainda, um campo destinado à caracterização dos/as respondentes.

De forma complementar, para uma compreensão mais aprofundada em matéria de (des) igualdade de género no acesso a cargos dirigentes nos municípios e dos conhecimentos relativamente ao cenário deste órgão local, recorreu-se ao método de investigação qualitativo.

Marie-Fabienne Fortin (2000) definiu o método qualitativo como sendo aquele que “observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los” (Fortin, 2000, p.22). Recorreu-se, assim, ao método “inquérito por entrevista”, tendo procedido à elaboração de entrevistas semiestruturadas, que foram aplicadas aos/às colaboradores/as responsáveis pela Gestão dos Recursos Humanos dos municípios em estudo.

Através destes testemunhos, procurou-se obter a opinião sobre a existência de (des) igualdade de género no acesso a cargos dirigentes no âmbito dos municípios portugueses, numa perspectiva comparada face ao cenário da Administração Pública Central. Do mesmo modo, foram recolhidas informações sobre a forma como os cargos dirigentes das autarquias locais se distribuem, por nível hierárquico e área funcional, bem como sobre as suas características sociodemográficas.

Preconizou-se, ainda, perceber se as autarquias locais integram no contexto organizacional em que operam e, em particular, nas suas políticas de gestão de recursos humanos, medidas promotoras de igualdade de género ao nível do acesso a cargos dirigentes. Para o efeito, foi elaborado um guião de entrevista (Anexo VI) para suportar e orientar a recolha de informação acerca da (des) igualdade de género no contexto organizacional em que operam os municípios.

Para proceder à recolha dos dados foi apresentado, primeiramente, um pedido de colaboração aos/às Presidentes das Câmaras Municipais, enviado por correio eletrónico, em 13 de abril de 2018 (Anexo VII) tendo sido apresentado o tema da dissertação e respetivos objetivos. Foi solicitada autorização para a realização de um inquérito por entrevista ao/à responsável pela área de Gestão de Recursos Humanos e para a divulgação *online* de um inquérito por questionário, dirigido aos/às colaboradores/as titulares de cargos dirigentes e aos/às colaboradores/as integrados/as na carreira de Técnico Superior. O inquérito por questionário foi divulgado pelos serviços municipais, tendo sido fornecido um endereço Web, de acesso livre, através do qual foi possível aceder ao questionário, alojado no servidor da Universidade de Aveiro, com recurso ao software LimeSurvey.

Após a realização das entrevistas, os serviços de recursos humanos dos municípios participantes procederam à divulgação do objetivo do estudo e do *link* de acesso livre e online aos inquéritos, através de correio eletrónico. Foi pré-estabelecido um prazo de quinze dias para resposta tendo reforçado, posteriormente, o mesmo pedido.

Pensa-se terem sido reunidas as condições necessárias para uma efetiva recolha de dados empíricos, salvaguardando-se o anonimato dos/as participantes.

Importa ainda referir que, os inquéritos por questionário e por entrevista foram elaborados com base na literatura mencionada no corpo teórico da dissertação e no Guia de Autoavaliação da Igualdade de Género nas empresas, elaborado pelo CITE, numa Parceria de Desenvolvimento do Projeto de Diálogo e Igualdade Social nas empresas, no ano de 2008 (CITE, 2008).

6.5. Operacionalização de variáveis

Para alcançar os objetivos da investigação, importa selecionar, de forma rigorosa, as variáveis a analisar, as quais contribuirão para compreender os fenómenos associados ao problema que desencadeou o presente estudo.

Importa, primeiramente, individualizar as variáveis, operacionalizando os seus conceitos, de modo a elaborar corretamente as questões a colocar nos instrumentos de recolha de dados. Preconiza-se, assim, que a análise e interpretação das respostas obtidas forneçam informações enquadradas com as hipóteses e questões de investigação inicialmente definidas.

Para proceder à investigação, foram selecionadas três variáveis de análise, estabelecidas de acordo com a revisão da literatura efetuada, designadamente o *contexto organizacional*, o *contexto social e cultural* e o *contexto individual* (variáveis dependentes), tendo sido ainda selecionadas as variáveis sociodemográficas e profissionais (variáveis independentes).

Para proceder à elaboração do inquérito por entrevista, foram tidas em conta as categorias e dimensões de análise constantes na tabela 14, definidas com base na revisão da literatura.

Tabela 14 - Inquérito por entrevista: categorias e dimensões de análise

<i>Categorias</i>	<i>Dimensões</i>
Caraterização geral do cenário das Autarquias Locais na perspetiva de género, na ótica do acesso aos cargos de direção (Q1)	Taxa de feminização/masculinização dos cargos dirigentes nos municípios portugueses; Evolução histórica da distribuição dos cargos dirigentes, por nível hierárquico e por sexo; Integração da dimensão de género a nível municipal;
Caraterização dos cargos dirigentes nos municípios em estudo (Q2, Q3)	Taxa de feminização/masculinização; Estrutura etária; Estrutura habilitacional; Área de atividade; Evolução histórica da distribuição dos cargos dirigentes;
Fatores contributivos para o desequilíbrio vs. equilíbrio entre homens e mulheres no acesso aos cargos dirigentes, na perspetiva de género (Q4, Q5, Q6)	Taxa de feminização vs. masculinização: - Ensino Superior; - Mercado de trabalho; - Administração Local; - Carreira de Técnico Superior; Contexto Organizacional; Modelo social de género dominante; Políticas e práticas laborais de género; Recrutamento e seleção de pessoal dirigente; Segregação de género: vertical vs. horizontal;

<i>Categorias</i>	<i>Dimensões</i>
Impacto do género nos estilos de liderança e no acesso a cargos de direção (Q7, Q8)	Estilos de liderança: - Liderança autoritária vs. democrática; Competências profissionais; Caraterísticas comportamentais; Confiança política;
Práticas organizacionais promotoras de igualdade de género no acesso a cargos dirigentes (Q9, Q10, Q11, Q12, Q13)	Integração da perspectiva de género nos compromissos estratégicos municipais; Instrumentos de execução das políticas públicas nacionais para a promoção da igualdade de género – Plano Nacional para a Igualdade; Planeamento Estratégico (Documentos Estratégicos, Gestão de Recursos Humanos, Comunicação Interna/Externa; Medidas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal; <i>Mainstreaming de género</i> ; Proposta de práticas organizacionais promotoras de Igualdade de Género; Plano Intermunicipal para a Igualdade.

Para proceder à elaboração do inquérito por questionário, as variáveis foram operacionalizadas de acordo com os conceitos apresentados na tabela 15.

Tabela 15 - Inquérito por questionário – Variáveis e conceitos de análise

Contexto organizacional	Contexto social e cultural	Contexto individual	Contexto sócio-demográfico e profissional
<ul style="list-style-type: none"> - Relações de poder; - Estilos de liderança; - Direitos laborais; - Estrutura e cultura organizacionais; - Competências profissionais; - Recrutamento e seleção de pessoal dirigente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Educação familiar; - Educação escolar; - Relações sociais e simbólicas de poder; - Representações sociais de género; - Estereótipos de género. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal; - Suporte familiar; - Gestão das tarefas domésticas/ responsabilidades familiares; - Representações sociais de género; - Motivação pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sexo; - Faixa etária; - Habilitações Académicas; - Estado Civil; - Composição do agregado familiar; - Cargo/Carreira Profissional; - Área funcional; - Relação contratual; - Tempo de serviço; - Modalidade de horário de trabalho.

Com os resultados obtidos através da aplicação dos inquéritos por questionário e com base nas três variáveis supramencionadas, procurou-se verificar em que medida o contexto organizacional no qual as autarquias locais operam, o contexto social e cultural e o contexto individual dos/as colaboradores/as contribuem para a existência de (des) igualdades de género no acesso a cargos dirigentes.

Deste modo, o inquérito por questionário encontra-se estruturado em sete partes. Na primeira parte, pretendeu-se apurar a opinião dos/as colaboradores/as relativamente ao contexto organizacional no qual exercem a sua atividade profissional, cujas afirmações elaboradas incidem sobre a cultura e estrutura organizacional, refletindo a forma como percecionam as oportunidades de acesso a cargos dirigentes, isto é, os modos e métodos de trabalho existentes, as representações do género ao nível da liderança, o recrutamento e seleção de pessoal dirigente, oportunidades de desenvolvimento profissional e usufruto dos direitos de parentalidade.

Na segunda parte, procurou-se apurar a opinião dos/as colaboradores/as relativamente ao contexto social e cultural, cujas afirmações preconizam avaliar a influência da educação familiar e escolar no desenvolvimento profissional dos/as inquiridos/as, em função do sexo; analisar se persistem estereótipos de género, representações, papéis e atributos sociais de género que influenciem uma possível existência de (des) igualdade de género no acesso aos cargos dirigentes.

A terceira parte integra um conjunto de afirmações que procuram refletir sobre a influência do contexto individual dos/as colaboradores/as no acesso a cargos dirigentes, cujas afirmações versam sobre a sua perceção ao nível das prioridades pessoais, características pessoais e familiares, o nível de dedicação profissional e familiar, as motivações e expetativas, a importância atribuída à carreira profissional, à vida familiar e pessoal, bem como a partilha das responsabilidades familiares.

Na quarta e quinta partes, dirigida exclusivamente aos/às colaboradores/as integrados na carreira de Técnico Superior e que não exercem cargos dirigentes, pretendeu-se obter informações acerca da autoavaliação que fazem face aos requisitos gerais comumente utilizados para a seleção de pessoal dirigente, a sua predisposição para o exercício de um cargo dirigente e as razões justificativas em caso de não pretensão à ascensão a cargos de direção.

Preconiza-se, com esta análise, verificar a relação de causalidade existente entre estas variáveis independentes e as variáveis atributo: sexo, faixa etária, estado civil, existência de dependentes a cargo e tempo de serviço (Fortin, 2000).

Na sexta parte, foi permitido aos/às inquiridos/as a apresentação de sugestões para garantir e/ou promover a igualdade de oportunidades no acesso das mulheres a cargos dirigentes, considerando o acervo teórico presente na literatura, que aponta a existência de obstáculos/limitações ao acesso das mulheres a cargos dirigentes.

Por fim, na sétima parte, recolheram-se os dados necessários para uma caracterização geral dos/as inquiridos/as.

Considerando as três variáveis de estudo, procedeu-se à elaboração de um conjunto de afirmações, tendo-se solicitado aos/às participantes a indicação do grau de concordância face às mesmas, recorrendo, para o efeito, à escala de Likert.

Citando Luísa Cunha (2007), uma escala de Likert é “composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância desde o discordo totalmente_nível 1, até ao concordo totalmente_nível 5, 7 ou 11” (Cunha, 2007, p.24).

Habitualmente, o número de variáveis utilizadas é impar, igual ou superior a cinco. Todavia, foram definidas somente quatro variáveis de resposta (1: discordo totalmente; 2: discordo; 3: concordo; 4: concordo totalmente), como forma de limitar a tendência para o/a inquirido/a selecionar uma resposta intermédia, com o objetivo de fazer com que seja assumida uma posição mais positiva ou mais negativa relativamente às afirmações apresentadas.

Importa ainda referir que, com base na revisão da literatura, partiu-se da premissa de que existem desigualdades de género na ocupação de cargos de direção, em resultado dos estereótipos, valores e cultura da sociedade, estruturação do trabalho e das carreiras, cultura organizacional, entre outros fatores que, com efeito, apontam para uma masculinidade dos cargos dirigentes.

6.6. Escolha da população e da amostra

Tendo em consideração o facto de não ser possível analisar todo o universo/população da presente investigação, ou seja, todos os/as colaboradores/as integrados/as em cargos profissionais de direção e na carreira profissional de Técnico Superior e que cumulativamente exercem a sua atividade profissional nos 308 municípios portugueses, face à limitação de tempo e de recursos financeiros, tornou-se imprescindível a seleção de uma amostra que represente aquele universo.

Assim, definiu-se como amostra o conjunto global dos/as colaboradores/as integrados/as na carreira de Técnico Superior, nos cargos de direção e os/as responsáveis pela área da Gestão de Recursos Humanos, que laboram nas autarquias locais integradas na Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro, e que se disponibilizaram para colaborar no presente estudo, designadamente os municípios de Águeda, Albergaria-a-Velha, Anadia, Estarreja, Murtosa, Oliveira do Bairro, Ovar, Sever do Vouga e Vagos.

Os/as colaboradores/as titulares de cargos de direção são recrutados/as por procedimento concursal, de entre candidatos/as detentores/as do grau académico “licenciatura”, salvo casos excecionais, conforme estipulado na Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto, na sua atual redação. Por conseguinte, procedeu-se à aplicação de inquéritos por questionário aos/às colaboradores/as titulares de cargos dirigentes das unidades orgânicas dos municípios e aos/às colaboradores/as titulares da Carreira e Categoria “Técnico Superior”, por serem detentores/as de habilitações académicas de grau académico igual ou superior a licenciatura.

Desta forma, foi estudado um universo, através de uma amostra e, tal como Luís Pardal e Eugénia Lopes (2011) e Marie-Fabienne Fortin (2000) sustentam, as suas características deverão estar, tanto quanto possível, mais próximas do universo.

Assim, não sendo possível estudar a totalidade do universo, procedeu-se à escolha do tipo de amostra a utilizar neste estudo tendo optado, para o efeito, pela *amostra não probabilística por conveniência*, “centrada em indivíduos ou grupos portadores de um ou vários atributos que possam contribuir para o desenvolvimento de uma teoria” (Pardal & Lopes, 2011, p.64). Foram selecionados, intencionalmente, os/as colaboradores/as que exercem funções nos municípios integrados na Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro, dada a sua proximidade geográfica com a investigadora.

Relativamente à dimensão da amostra, de acordo com o autor Luís Pardal e a autora Eugénia Lopes (2011) “o tamanho de uma amostra depende grandemente da homogeneidade/heterogeneidade do universo, sendo que para uma população homogénea, basta uma pequena amostra” (Pardal & Lopes, 2011, p.66). Assim, remeteram-se os inquéritos por questionários aos/às 410 colaboradores/as, dos/as quais 338 encontram-se integrados/as na carreira profissional de Técnico Superior e 72 no cargo profissional de dirigente. De referir que, do total dos/as 338 colaboradores/as integrados/as na Carreira “Técnico Superior” dos nove municípios participantes no estudo, 62% pertencem ao sexo feminino e 38% ao sexo masculino. No que respeita aos/às 72 colaboradores/as que exercem o cargo de direção, 56% pertencem ao sexo feminino e 44% ao sexo masculino.

A escolha deste tipo de amostra apresenta, no entanto, algumas limitações, não sendo possível generalizar os resultados ao universo tratando-se, assim, de um estudo exploratório. No entanto, os resultados obtidos poderão trazer informações importantes para futuros estudos (Carmo & Ferreira, 1998).

Importa, nesta secção, fazer uma breve **caraterização dos municípios** que integram o estudo académico.

Todos os municípios referenciados neste estudo estão localizados na Região Centro, na sub-região do Baixo Vouga, no Distrito de Aveiro.

Da análise efetuada aos municípios, a **organização dos serviços municipais** obedece, em todos os casos, ao modelo de estrutura hierarquizada, de tipologia nuclear e/ou flexível.

Os municípios encontram-se, assim, estruturados em torno das unidades orgânicas nucleares, lideradas por dirigentes superiores de 1º grau (Diretor Municipal), dirigentes intermédios de 1.º grau (Diretor de Departamento Municipal), dirigentes das unidades orgânicas flexíveis, lideradas por dirigentes intermédios de 2.º grau (Chefe de Divisão Municipal), podendo ainda ser criadas unidades orgânicas flexíveis lideradas por dirigentes intermédios de 3º grau ou inferior (Chefe de Unidade/Núcleo), conforme o preceituado no n.º 1 do Artigo 4.º da Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto, na sua atual redação.

No Anexo VIII – modelo de organização e de estrutura dos serviços autárquicos, poder-se-à analisar, com maior detalhe, a estrutura dos serviços municipais dos nove municípios referenciados.

Seguidamente, e com base nos dados recolhidos na aplicação do método qualitativo “inquérito por entrevista”, é feita uma breve caracterização do pessoal dirigente dos municípios abrangidos no presente estudo.

6.7. Síntese conclusiva do capítulo

Neste capítulo, apresentou-se o quadro metodológico e operacional da investigação, bem como o processo e as etapas da investigação.

O trabalho realizado tem clara correspondência a um estudo exploratório multicase, cuja abordagem metodológica integrou as perspetivas quantitativa e qualitativa, tendo centrado a recolha de dados em inquéritos por entrevista e por questionário.

A investigação teve como suporte o enquadramento teórico e conceitual sobre a dimensão da igualdade de género, em termos gerais, e nas Administrações Públicas em particular, o qual permitiu definir o problema e suportar a base da investigação realizada.

Apresentados os procedimentos metodológicos, no próximo capítulo apresenta-se a análise e discussão dos resultados obtidos nos inquéritos por entrevista e por questionário.

CAPÍTULO VII – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS RECOLHIDOS

7.1. Introdução

Um dos principais objetivos deste estudo era o de compreender as perceções dos responsáveis da área da gestão dos recursos humanos, efetivos titulares de cargos dirigentes e integrados na carreira de Técnico Superior sobre a potencial existência de (des) igualdades de género no acesso a cargos dirigentes e suas causas.

Assim, neste capítulo, apresenta-se uma análise e discussão dos dados resultantes da aplicação de instrumentos estatísticos de carácter qualitativo (inquéritos por entrevista) e de carácter quantitativo (inquéritos por questionário), em estreita ligação com o corpo teórico da presente dissertação, de modo a extrair conclusões relativamente à problemática do género no acesso a cargos de direção nos municípios portugueses.

Desta forma, julga-se estarem reunidas as condições metodológicas para dar resposta às questões de investigação inicialmente formuladas.

7.2. Análise e discussão de dados qualitativos

7.2.1. Inquéritos por entrevista

Os inquéritos por entrevista foram realizados junto de oito dirigentes de direção intermédia e de um/a coordenador/a de serviço (Técnico Superior), responsáveis pela área da Gestão de Recursos Humanos, de acordo com a disponibilidade manifestada, entre 24 de abril e 22 de agosto de 2018, e tiveram uma duração média de 30 minutos.

Obtido o consentimento prévio, as entrevistas foram gravadas para efeitos de transcrição, à exceção de duas entrevistas, e realizadas num ambiente tranquilo, tendo existido uma atitude de elevada cooperação por parte dos/as entrevistados/as.

As entrevistas foram transcritas em conformidade com a gravação/redação tendo procedido, posteriormente, à análise qualitativa do seu conteúdo, agrupando as respostas em grelha (cf. Anexo IX), questão a questão, analisando, deste modo, qual o sentido das respostas obtidas e a frequência com que as mesmas foram apresentadas, de modo a apresentar um possível cenário que caracterizasse a situação dos municípios em matéria de igualdade de género, de acordo com a perceção dos/as participantes no estudo sobre as variáveis analisadas.

Neste estudo, optou-se pela realização de entrevistas estruturadas, na medida em que esta tipologia de entrevistas é caracterizada pelo rigor na colocação das questões, respeitando a sequência definida no guião de entrevista. De acordo com Luís Pardal e Eugénia Lopes (2011) este tipo de entrevistas imprimem um maior rigor na informação recolhida, embora limitando a espontaneidade do/a entrevistado/a.

As entrevistas foram elaboradas com base em perguntas fechadas, do tipo diretivo, de duração relativamente reduzida, focando-se a resposta dos/as entrevistados/as nas suas opiniões e conhecimentos, obedecendo a uma sequência menos flexível e a uma ordenação do conjunto de questões apresentadas.

Adotou-se este tipo de metodologia tendo em consideração a existência de um elevado número de questões (Carmo & Ferreira, 1998). Este “quase-diálogo”⁴ permitiu aferir o modo como os/as responsáveis pela Gestão de Recursos Humanos percecionam e interpretam a realidade dos municípios portugueses em matéria de igualdade de género, no que respeita ao acesso a cargos dirigentes, no geral, e no município onde exercem funções, em particular.

Através deste método de recolha de informação, preconizou-se verificar se os/as entrevistados/as percecionam a existência de desigualdades de género no acesso a cargos dirigentes nas autarquias locais objeto de estudo, as potenciais causas para a sua existência e identificação de boas práticas organizacionais que atenuem ou eliminem a potencial desigualdade de género nos municípios.

Após a realização das entrevistas aos/às responsáveis pela Gestão dos Recursos Humanos, apresentam-se os principais contributos que permitirão dar resposta às questões de investigação inicialmente colocadas.

7.2.2. Caraterização dos/as entrevistados/as

As entrevistas foram realizadas a nove colaboradores/as da Administração Pública Local, responsáveis pela Gestão dos Recursos Humanos dos municípios que integram, dos/as quais oito exercem cargos de direção intermédia (direção intermédia de 1º grau: 1 entrevistado/a; direção intermédia de 2º grau: 6 entrevistados/as; direção intermédia de 3º grau: 1 entrevistado/a) e um/a entrevistado/a que exerce o cargo de coordenador/a do Serviço de Recursos Humanos.

As idades dos/as entrevistados/as estão compreendidas entre os 46-55 anos (5 entrevistados/as); 36-45 anos (3 entrevistados/as) e 26-34 (1 entrevistado/a).

Os/as entrevistados/as são maioritariamente casados/as (8 entrevistados/as), havendo um/a entrevistado/a divorciado/a e o tempo de serviço na atual função distribui-se entre os 16-20 anos (3 entrevistados/as), 11-15 anos (2 entrevistados/as), 6 a 10 anos (2 entrevistados/as), superior a 26 anos e inferior a um ano (2 entrevistados/as).

⁴ A situação de entrevista é artificial. Embora a dinâmica interativa que está subjacente face ao conjunto de questões colocadas e respostas obtidas se assemelhar a um diálogo, a espontaneidade é reduzida face à elevada formalização na forma como a entrevista é conduzida (Carmo & Ferreira, 1998, p.131).

7.2.3. Os discursos dominantes

Analizados os dados recolhidos, foi possível concluir que a grande maioria dos/as entrevistados/as não perceciona a existência de desigualdades de género, justificado pelo facto de, nos últimos anos, ter havido um aumento significativo do número de mulheres a exercer cargos de direção nos municípios portugueses, como é evidenciado nos dados estatísticos mais recentes sobre Igualdade de Género em Portugal (Câncio & Santos, 2009, 2010, 2011; CIG, 2017; CITE, 2016; DGAEP, 2018; Pita, 2016; Rato et al., 2007), tal como é perceptível nos seguintes testemunhos:

“Do meu conhecimento, entendo que as autarquias locais não apresentam um reduzido número de mulheres dirigentes. Ou seja, a dita reduzida taxa de feminização nos cargos dirigentes é uma realidade que já não se verifica a nível local. Pelo contrário, assiste-se a um aumento progressivo do número de mulheres nestes cargos, particularmente” (E5, F).

“Há anos atrás, os cargos dirigentes da Administração Pública Local eram maioritariamente exercidos pelo sexo masculino, mas o cenário inverteu-se, assistindo-se atualmente a um aumento do número de dirigentes do sexo feminino, relativamente ao sexo masculino” (E9, F).

Embora não existam estudos sobre as autarquias locais nesta matéria, de acordo com o estudo apresentado no Livro Branco, “Homens e Igualdade de Género em Portugal” (CITE, 2016), entre 2005 e 2015, houve uma evolução positiva no que respeita à participação de homens e mulheres nas chefias intermédias da Administração Pública, o que se assemelha nas autarquias locais.

Assim, enquanto em 2005 as mulheres ocupavam 17% dos cargos de chefia intermédia na Administração Pública Local e os homens 83%, em 2015 há um claro aumento da participação das mulheres que ocupam 43% dos cargos intermédios de direção, enquanto os homens passam a constituir 57% das chefias a este nível hierárquico (CITE, 2016).

Todavia, importa advertir para o facto de a DGAEP indicar, no seu último boletim estatístico n.º 18, e com referência a 31.12.2017, uma taxa de feminização nos cargos dirigentes na ordem de 47,68%, ao passo que a taxa de masculinização se posiciona em 52,32%.

Analisando os dados por nível hierárquico, efetivamente verifica-se uma diminuição do número de mulheres há medida que aumenta o nível hierárquico, conforme se evidencia na tabela 16.

Tabela 16 - Distribuição dos cargos dirigentes da Administração Pública Local, em 31.12.2017, segundo o sexo (%)

CARGO / CARREIRA	Total (em unidades)			Total (em %)	
	Masculino	Feminino	Total	Masculino	Feminino
Dirigente superior:	146	53	199	73	27
Dirigente superior de 1.º grau	104	32	136	76	24
Dirigente superior de 2.º grau	42	21	63	67	33
Dirigente intermédio:	1.319	1.282	2.601	51	49
Dirigente intermédio de 1.º grau	243	160	403	60	40
Dirigente intermédio de 2.º grau	892	915	1.807	49	51
Dirigente intermédio de 3.º grau	184	207	391	47	53

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados disponíveis no Boletim Estatístico DGAEP-SIOE (DGAEP, 2018)

A justificação apresentada pelos/as entrevistados/as para este cenário, incide sobre o aumento do número de efetivos do sexo feminino na carreira de Técnico Superior na Administração Pública Central e, em particular, na Administração Pública Local, que contribuiu, de forma natural, para o aumento do número de mulheres a exercer cargos dirigentes, tal como é perceptível na seguinte citação:

“Considero ser uma tendência que está a inverter-se claramente na Administração Pública Local. Há uma década atrás, a maior parte dos Técnicos Superiores dos municípios portugueses eram homens e, naturalmente, os dirigentes eram maioritariamente homens. Atualmente, do meu ponto de vista, a realidade está totalmente invertida, julgando não haver, neste momento, discriminação em função do género” (E1, M).

Os/as entrevistados/as associam esta evolução na carreira profissional ao aumento das habilitações académicas das mulheres.

De facto, os dados estatísticos revelam que tem havido um progresso no que respeita ao aumento do número de mulheres com habilitações literárias de nível académico superior.

Esta análise está expressa no relatório sobre o progresso da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no trabalho, no emprego e na formação profissional, de 2016 (CITE, 2016), e é também confirmada pelos dados publicados pela Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG, 2017). Os dados divulgados pela CIG revelam que em 2015, em cada 100 pessoas detentoras de grau de escolaridade superior completo, 61 são mulheres, sendo que ao nível do grau académico de mestrado e doutoramento esta percentagem é de 55% (CIG, 2017).

A este propósito, um/a dirigente constata que:

“Considero que há um aumento do número de mulheres a ocupar cargos de direção, que está estritamente ligado ao facto de serem detentoras de habilitações académicas superiores. Há anos atrás, as mulheres acomodavam-se muito mais, no que respeita à sua carreira. A maternidade e as responsabilidades familiares limitavam o seu desenvolvimento profissional. Hoje em dia, é uma realidade que já não se verifica” (E6, F).

Desta reflexão poder-se-á apontar que os contextos educacionais, familiar, social e cultural influenciam significativamente no papel que a mulher ocupa na sociedade, limitando ou facilitando o seu desenvolvimento no domínio público e, em particular, no campo profissional. Recorde-se que os estereótipos acerca das representações sociais e dos papéis de género distinguiram, desde sempre, os homens e as mulheres face às suas capacidades intelectuais, competências, atitudes, comportamentos, atributos e papéis, associando ao homem e à mulher uma identidade social positiva e negativa, respetivamente, tal como advoga Lúcia Amâncio (1994) e Tânia Brabo (2009).

Durante décadas, esta ideologia de género limitou significativamente a vida profissional das mulheres, que estavam confinadas a uma identidade exclusivamente associada à maternidade e às responsabilidades familiares. Porém, as lutas travadas pelos movimentos feministas, bem como as influências culturais, trouxeram mudanças que hoje se refletem no dia-a-dia: a mulher começou a estudar, a trabalhar, assumindo um papel cada vez mais ativo na sociedade, inclusive em funções de liderança confinadas, em tempos remotos, exclusivamente ao sexo masculino (Amâncio, 1994; Brabo, 2009; Silva, 1999).

Adicionalmente, os/as entrevistados/as declararam que o facto de haver um aumento do número de colaboradoras que partilham as responsabilidades familiares com o cônjuge permite-lhes um maior investimento na carreira profissional havendo, assim, maiores probabilidades de ascenderem a cargos de direção.

Importa, por isso, destacar a evolução que tem ocorrido nos últimos anos no que respeita às políticas públicas delineadas em matéria de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, como sendo exemplo o direito à assistência a filhos/as menores e a dependentes adultos/as, partilha da licença parental e o aumento do seu tempo de duração, as diferentes modalidades de horários de trabalho (LTFP/CT), o aumento do número de infraestruturas de apoio à família, entre demais medidas de apoio (creches, lares de 3.ª idade) bem como todas as políticas públicas promovidas em matéria de igualdade de género.

A importância destas políticas para uma maior igualdade na organização do trabalho doméstico, na esfera privada, é precisamente reconhecida pelos/as entrevistados/as, como se pode exemplificar pelo seguinte excerto:

“A licença de parentalidade, por exemplo, foi uma das medidas que trouxe uma evolução na sociedade no que respeita às responsabilidades familiares, permitindo à mulher a tomada de decisão relativamente à forma como utilizará o tempo de licença parental atribuído legalmente. Há homens a usufruir da totalidade do tempo da licença de parentalidade ou a partilhá-la com a mãe e essa tendência vai refletir-se neste domínio” (E8, F).

Pese embora a grande maioria dos/as entrevistados/as tenha considerado que o cenário das autarquias locais em matéria de igualdade de género nos cargos dirigentes é bastante positivo, dois/duas entrevistados/as consideram que o número de mulheres em cargos dirigentes ainda não é suficientemente expressivo.

Observados os dados, de forma agrupada, verifica-se que os 72 cargos dirigentes dos nove municípios analisados estão distribuídos entre 40 mulheres e 32 homens, representando uma taxa de feminização de 56%.

No entanto, verifica-se que a sua distribuição por sexo e nível hierárquico não é homogénea, isto é, o número de mulheres a ocupar cargos dirigentes tende a diminuir à medida que aumenta o nível hierárquico do cargo profissional, havendo particular discrepância no que respeita ao sexo dos/as trabalhadores/as que ocupam os cargos de direção intermédia de 3º grau, cargos da base da pirâmide hierárquica.

As mulheres ocupam maioritariamente cargos de direção intermédia de 3º grau (71%) enquanto os cargos de direção intermédia de 1º grau são ocupados, na grande maioria, pelo sexo masculino, em 67%. Estes resultados revelam, assim, semelhanças face a outros estudos realizados no âmbito da Administração Pública Central, nos quais se verifica uma elevada taxa de masculinização nos cargos de direção superior e uma elevada taxa de feminização nos cargos de direção intermédia nos níveis mais baixos da pirâmide hierárquica (Alexandre, 2010; Pita, 2016; Rando et al., 2011; Rato et al., 2007).

No entanto, importa ter em linha de conta que as estruturas orgânicas das autarquias analisadas são, maioritariamente, do tipo horizontal. E, por outro lado, das nove autarquias locais envolvidas no presente estudo, apenas três dispõem de um departamento municipal na sua estrutura orgânica, ao qual corresponde o cargo de direção intermédia de 1.º grau, pelo que as conclusões não poderão ser extrapoladas para a generalidade dos municípios portugueses.

Observando os dados da tabela 17, confirma-se que, à semelhança da Administração Pública Central, o fenómeno *glass-ceiling*, comumente traduzido e conhecido por efeito “teto de vidro”, também é evidente na Administração Pública Local.

Tabela 17 - Quadro-resumo: Distribuição de dirigentes (%), segundo o cargo e o sexo

Grau Hierárquico/Sexo	Feminino	Masculino
Direção Intermédia de 1º Grau	33% ↓	67% ↑
Direção Intermédia de 2º Grau	50%	50%
Direção Intermédia de 3º Grau	71%	29%

Fonte: Elaboração própria

Conclui-se, assim, que à medida que aumenta o grau hierárquico do cargo de direção, menor é a taxa de feminização, tal como corroborado em anteriores estudos realizados no âmbito do acesso aos cargos de direção na Administração Pública Central já referenciados neste trabalho académico.

Não obstante, os dados relativos à evolução do número de mulheres em cargos de chefia na administração local são bastante positivos, numa democracia que assenta os seus princípios constitucionais na igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.

Por isso, acredita-se que, à medida que aumenta o tempo de serviço em cargos dirigentes de nível hierárquico inferior, haverá maiores possibilidades de, futuramente, as mulheres virem a ocupar cargos de níveis de direção superiores.

Diante destes resultados e relativamente às suas causas, as opiniões dos/as entrevistados/as dividem-se. Uma proporção dos/as entrevistados/as entende que a discrepância existente entre os sexos, no que respeita ao acesso a cargos de direção de nível hierárquico superior se deve, essencialmente, ao facto de a maternidade e as responsabilidades familiares estarem, ainda, deveras associadas às mulheres, presumindo-se que estas terão menor disponibilidade para o exercício de cargos de direção de nível superior, face ao grau de exigência do cargo e à necessária disponibilidade do/a colaborador/a serem maiores comparativamente aos cargos de direção de nível hierárquico inferiores, conforme nos aponta uma das entrevistadas:

“Considero que existem mais homens a ocupar cargos dirigentes do topo da pirâmide face às mulheres pelo facto de terem maior disponibilidade para o exercício daquelas funções, que são, naturalmente, de maior grau de exigência” (E3, F).

Este facto vai ao encontro do que Helena Rato et al. (2007) defende, designadamente o facto de o modelo dominante de organização do trabalho ser um dos principais fatores que contribui para uma maior ou menor igualdade de oportunidades de acesso a cargos dirigentes.

O modelo de organização de trabalho vigente coloca a tónica na vida profissional, na progressão na carreira, em detrimento da vida familiar que comumente está confinada às mulheres. Este desequilíbrio entre a vida profissional, familiar e pessoal, cria uma maior tensão entre as mulheres, comparativamente aos homens, porque as responsabilidades familiares permanecem tradicional e culturalmente confinadas às mulheres, remetendo-nos para o conceito de *dupla-jornada*.

Adicionalmente a este facto, um dos entrevistados argumentou que a legislação em vigor não permite uma efetiva igualdade de oportunidades entre os sexos, designadamente ao nível da utilização da licença parental, porque os homens ainda não usufruem, na prática, do direito à licença parental partilhada.

“Ainda hoje, os homens não usufruem do direito à licença parental partilhada. Entendo que a própria legislação ainda não permite uma verdadeira igualdade na utilização desta licença. Por regra, são as mulheres que acompanham os filhos, na saúde e na educação, embora se assista a uma mudança, ainda que lenta, no que respeita ao seu acompanhamento por parte dos homens” (E2, M).

Portanto, apesar de os diplomas legais contemplarem cada vez mais a igualdade de direitos entre homens e mulheres, no que respeita à conciliação da vida profissional e familiar, a progressão tem sido ainda muito lenta, porque a entidade empregadora não aceita, de certo modo, a ausência de trabalhadores do sexo masculino para efeitos de gozo da licença parental e para assistência a familiares, refletindo a ainda existente estereotipia de género na cultura organizacional das Administrações Públicas. Por outro lado, os homens também poderão ter maiores dificuldades em adaptar-se à nova cultura.

Conforme exposto no enquadramento concetual desta dissertação, o género influencia a percepção que a sociedade tem relativamente às pessoas dos sexos feminino e masculino, no que respeita aos seus papéis sociais em particular, baseados em juízos estereotipados, padrões culturais impostos e interiorizados, que condicionam o seu desenvolvimento, nas várias dimensões da vida humana (Vieira, 2006). Como referido anteriormente, trata-se de uma construção social dos indivíduos, em função do seu sexo biológico, refletindo os papéis sociais como ajustados a cada sexo (Ferreira, 2002).

Neste contexto, importa destacar o papel do Estado na perpetuação destes papéis, tomando o exemplo que Cristina Vieira (2006) cita, de Warnet e Steel (1999): “em situação de doença ou outra situação menos favorável a uma criança, o estabelecimento de ensino comumente contacta a mãe, e não o pai, coexistindo, a par desta realidade, no mundo laboral, uma maior tolerância à ausência da mulher em comparação com o homem” (Cristina Vieira, 2006, p.67).

Foi igualmente apontado o facto de, há sensivelmente dez anos, o número de mulheres em exercício de funções na Administração Pública ser muito menor em comparação com a atualidade e, face aos critérios de seleção de pessoal para cargos dirigentes de níveis hierárquicos superiores, é natural que estes cargos sejam ocupados maioritariamente por colaboradores do sexo masculino, porque dispõem de maior tempo de serviço e de experiência profissionais em funções dirigentes, comparativamente às mulheres, conforme mencionado pelos/as entrevistados/as. Este testemunho é evidenciado na seguinte citação:

“Há uma década atrás, a maior parte dos Técnicos Superiores dos municípios portugueses eram homens e, naturalmente, os dirigentes eram maioritariamente homens” (E1, M).

Embora em menor número, foram apontadas como potenciais razões para o reduzido número de mulheres a exercer funções dirigentes o elevado nível de exigência do cargo e as questões de índole cultural associadas ao género, subentendendo-se que as mulheres não sejam, ainda, bem aceites face ao possível exercício de cargos dirigentes. Ou seja, estes argumentos remetem-nos, mais uma vez, para a importância que os fatores culturais e sociais ainda exercem sobre a cultura organizacional, perpetuando os estereótipos de género, embora se acredite numa tendência para a reversão deste cenário.

Tal como afirma Manuela Silva (1999), têm sido notórios os progressos no domínio da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres na Administração Pública, pese embora a autora considere persistir, ainda, uma certa discriminação negativa sobre as mulheres no que respeita ao acesso a cargos de direção. Importa referir, contudo, a existência de três entrevistados/as que assumiram uma tomada de posição diferenciada da maioria dos/as inquiridos/as, pois discordam da existência de uma taxa de feminização mais elevada nos cargos dirigentes da base da pirâmide hierárquica face aos níveis hierárquicos superiores.

O argumento apresentado baseou-se no facto de nos municípios onde exercem funções, existir, ou já ter existido uma unidade orgânica de nível hierárquico superior (departamento

municipal) dirigida uma mulher, razão pela qual consideram não haver desigualdades de género no acesso a cargos de maior responsabilidade hierárquica. Assim sendo, poderá estar em curso uma tendência, mas que não poderá ser generalizada.

No que respeita às áreas funcionais, a maioria dos/as entrevistados/as ressaltaram o facto de, no passado, ter existido uma clara divisão de papéis laborais, distintos entre os sexos, onde era evidente o efeito “glass wall”, comumente designado por “segregação horizontal”. Ou seja, os cargos de direção afetos a áreas social e culturalmente direcionadas para o sexo feminino e masculino eram ocupados por pessoal pertencente aos sexos feminino e masculino, respetivamente.

Atualmente, quando agrupadas as áreas funcionais por sexo, nos municípios em estudo verifica-se, tendencialmente, um aumento do número de mulheres dirigentes em áreas funcionais tradicional e culturalmente afetas aos homens.

Destacam-se as áreas “administrativa, financeira, patrimonial e jurídica”, “cultura e desporto”, “fiscalização municipal”, “obras particulares/municipais”, “planeamento e ordenamento do território/gestão urbanística”, “proteção civil”, “ambiente e serviços urbanos”, “empreendedorismo e desenvolvimento económico local”.

Sobre este aspeto, uma das dirigentes entrevistadas enfatiza que:

“Neste município verifica-se um maior número de mulheres a exercer cargos dirigentes, face aos homens, inclusive em áreas tradicionalmente masculinas. Por exemplo, na área da gestão de empreitadas, limpeza urbana, proteção civil, jardinagem, que são áreas tradicionalmente masculinas, os cargos dirigentes são ocupados por mulheres” (E8, F).

Por sua vez, os setores de atividade tradicional e culturalmente direcionados para o sexo feminino, tais como a “educação”, “ação social”, “cultura”, “desenvolvimento humano/recursos humanos”, “saúde pública”, “segurança e saúde no trabalho”, “modernização administrativa/qualidade” permanecem ocupados, na esmagadora maioria, por pessoal do sexo feminino, sem se registar uma mudança aparente deste cenário.

Face a este propósito, apresenta-se a citação de um dirigente do sexo masculino:

“Efetivamente, verifica-se um grande número de mulheres em determinadas áreas, como a educação e a ação social, por exemplo, que são áreas tradicionalmente “femininas” (E6, M).

Contrariamente a estes dados, verificaram-se apenas casos pontuais de alguns dos municípios em estudo que recrutaram candidatos/as do sexo masculino para o exercício de cargos dirigentes em áreas tradicionalmente femininas, nomeadamente nas seguintes unidades orgânicas: “divisão de recursos humanos”, “unidade administrativa e de atendimento” e “divisão de cultura, administrativa e jurídica”.

Podemos concluir que os/as entrevistados/as consideram que, em termos gerais, as mulheres permanecem em cargos de direção em áreas socialmente consideradas femininas.

Na realidade, os dados disponíveis confirmam que o fenómeno da segregação vertical diminuiu, mantendo-se, porém, o fenómeno da segregação horizontal, com maior incidência sobre

as áreas socialmente consideradas “femininas” cujos cargos de direção são ocupados quase exclusivamente por mulheres, conforme ilustrado no campo teórico desta dissertação, na secção “Segregação de Género”, e nos testemunhos dos/as entrevistados/as que seguidamente se apresentam.

“Analisando a realidade dos municípios que conheço, as áreas financeira e administrativa, no geral, são chefiadas por homens. A área jurídica e demais áreas são chefiadas, no geral, por mais mulheres, comparativamente aos homens” (E6, M).

“Nas autarquias locais, inicialmente ingressavam na Carreira “Técnico Superior” mulheres que tinham formação na área das humanísticas, designadamente na área da cultura, educação, psicologia, que foram desde sempre áreas ocupadas maioritariamente por mulheres” (E2, M).

As opiniões expressas pelos/as entrevistados/as relativamente ao género, contribuem para sustentar a permanência desta identidade social “masculina” e “feminina”. Neste contexto, e parafraseando Cristina Vieira (2006), recorda-se aqui o conceito de *género* que nos remete para os “julgamentos, perceções, atribuições e expetativas associadas ao sexo, tratando-se da construção de uma categorização social decorrente das diferenças biológicas” (Vieira, 2006, p.15).

Por outras palavras, o género continua a exercer uma influência sobre a perceção que a sociedade tem relativamente às pessoas dos sexos feminino e masculino, no que respeita às suas competências, tarefas e papéis sociais, com base em juízos estereotipados, padrões culturais impostos e interiorizados condicionando, entre outros fatores, o seu desenvolvimento social, cultural e profissional (Vieira, 2006). Encontramo-nos, assim, na presença de uma contínua construção social das pessoas, cujos papéis sociais emergem como sendo ajustados em função do seu sexo biológico (Ferreira, 2002).

Destaca-se, aqui, a importância que a educação familiar assume no âmbito das representações de género, que marcam a construção da identidade sexual das crianças, porque o meio familiar influencia decisivamente o processo de socialização da pessoa, desde o seu nascimento, ao seu desenvolvimento, devendo aquela ter um papel ativo na não reprodução dos estereótipos de género que haviam sido interiorizados relativamente ao que é ser homem e ser mulher (Vieira, 2006).

Como refere Cristina Vieira (2006), as tarefas domésticas e a valorização de comportamentos diferenciados em relação ao género, contribuem para a definição de papéis na vida adulta e influenciam, de forma diferenciada o desenvolvimento e aprendizagem das pessoas. Este cenário foi estudado por Torres e Silva (1998), citado por Cristina Vieira (2006), no qual se revelou que os homens participam maioritariamente nas tarefas familiares de natureza administrativa, tais como tratar dos seguros, dos pagamentos, dos impostos, das reparações de veículos, jardinagem etc.

Por sua vez, a mulher continua a assumir a principal responsabilidade pelos afazeres domésticos, no domínio das limpezas, confeção das refeições, cuidados das crianças e de demais dependentes a cargo perpetuando, conseqüentemente, os papéis sexuais de género, e que se refletem na ocupação das áreas funcionais, por sexo, como acima enunciado.

Neste contexto, é recomendável que se estimulem as características “tipicamente” femininas nos homens, promovendo-se o cuidado para com os outros, a motivação ao nível do exercício das tarefas domésticas e das responsabilidades familiares, a fim de garantir uma maior potencialidade das capacidades de ambos os sexos e um maior equilíbrio entre a vida profissional, familiar e pessoal, numa sociedade que está em contínua mudança (Vieira, 2006).

Do mesmo modo, verifica-se um panorama idêntico ao nível das carreiras operacionais, assistindo-se a um crescimento do número de efetivos do sexo feminino a laborar em áreas operacionais cultural e socialmente masculinas (jardinagem, transportes coletivos, entre outras), comparativamente aos efetivos do sexo masculino, que continuam a ocupar exclusivamente as áreas laborais tradicionalmente masculinas, salvo pontuais exceções, sem evoluções notórias na ocupação de áreas tradicionalmente femininas, perpetuando os estereótipos de género, tal como enunciado pelos/as seguintes dirigentes:

“ (...) Por sua vez, se a análise for feita ao nível da carreira de Assistente Operacional, efetivamente há um maior número de mulheres a desempenhar funções na área educativa, designadamente ao nível do pessoal não docente e, por seu turno, mais homens a trabalhar nas áreas operacionais que exigem maior esforço físico” (E5, F).

“Em termos gerais, concorrem aos procedimentos concursais mais mulheres, comparativamente aos homens, exceto nas áreas operacionais, às quais concorrem mais homens” (E3, F).

“Na parte operacional, efetivamente evidencia-se um maior número de homens, que se deve ao facto de serem áreas que, pela natureza das funções, exigem um maior nível de força física. Em face de procedimentos concursais para as áreas operacionais, normalmente, não se candidatam mulheres” (E6, M).

Confirma-se, assim, a persistente existência de estereótipos de género, sendo a força física e a robustez associadas ao homem e, por sua vez, associando a parte afetiva e maternal à mulher, conforme corroborado em vários estudos (Amâncio, 1994; Monteiro, 2015; Pita, 2016; Rato, 2007; Silva, 1999; Wall et al., 2016).

Por seu turno, contrariamente às opiniões anteriormente apresentadas, a entrevistada seguinte possui um discurso mais desprendido de estereótipos e papéis sociais de género:

“Na manutenção de vias, por exemplo, uma área onde os trabalhos são mais pesados, onde se trabalha com alcatrão e inertes, nesta autarquia existem mulheres a trabalhar nesta área e que fisicamente não aparentam robustez física. De igual modo, existem mulheres a varrer estradas, nos trabalhos de recolha dos lixos, que normalmente são funções exercidas por homens. Já na área administrativa, anteriormente ocupada na esmagadora maioria por mulheres, começam a ser recrutados mais homens” (E8, F).

Podemos verificar e concluir assim que, com a entrada das mulheres no mercado de trabalho, tem-se assistido a uma evolução na sociedade, na forma como a divisão dos papéis laborais, entre homens e mulheres, é vista, mas que se verifica quase exclusivamente ao nível de colaboradoras do sexo feminino.

Para este facto, terão contribuído decisivamente todos os mecanismos de promoção da mulher nos vários domínios societais.

De igual modo, pensa-se que através da adoção de medidas promotoras de igualdade de género poder-se-á incentivar a entrada e/ou mobilidade de efetivos do sexo masculino para áreas tradicionalmente femininas e, desta forma, combater estereótipos e representações sociais de género ainda persistentes numa sociedade democrática.

Fazendo, neste momento, um balanço entre o setor de atividade e o cargo profissional, a partir dos exemplos acima enunciados, poderemos verificar que, embora alguns estudos comprovem a participação feminina mais próxima da registada nos homens em cargos e posições apenas nas áreas da saúde e da educação, facto marcado pela questão cultural associada ao género (Carvalho, 2009), é uma tendência que não se verifica de forma tão acentuada nos municípios portugueses.

De facto, assiste-se a um crescente ingresso de mulheres em áreas tradicionalmente masculinas, com maior incidência ao nível dos cargos dirigentes.

Neste âmbito, é de ressaltar uma das recomendações da IV Conferência Mundial sobre a Mulher, em Beijing (1995):

“As raparigas devem ser motivadas a explorar o domínio das ciências, habitualmente mais procurado pelos rapazes. Deste modo, será possível criar-lhes, não apenas mais oportunidades de conseguirem um emprego, após o ensino formal, mas também abrir-lhes portas à participação no desenvolvimento do seu país, ao nível das tecnologias, em todas as fases do processo (concepção, aplicação, supervisão e avaliação)” in Relatório da IV Conferência da ONU sobre a Mulher – Beijing, China, 1995 – Apresentação, citado por Tânia Brabo (Brabo, 2007, p.19).

Da citação apresentada, pretende-se ressaltar para a importância da existência de medidas promotoras de igualdade de género, que vão sendo continuamente definidas nas instâncias internacionais, europeias e nacionais, no sentido do desenvolvimento profissional da mulher, que foram incentivadas a explorar áreas cultural e socialmente associadas aos homens.

Os resultados destas medidas refletem-se, atualmente, no mercado de trabalho, quer no setor público, quer no setor privado, na relação entre a área funcional e o sexo do/a colaborador/a, conforme evidenciado em vários estudos e relatórios.

Recordam-se, neste contexto, os dados apresentados no Relatório sobre o “Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional” (CITE, 2016), nos quais se evidencia uma tendência para o aumento do número de mulheres empregadas no setor “atividades de consultoria, científica, técnica e similares”, outrora associado aos colaboradores do sexo masculino.

A par do conhecimento do número de mulheres e homens em cada posição hierárquica, é igualmente importante perceber as razões que conduzem aos fenómenos de segregação de género.

Pese embora a grande maioria dos municípios analisados apresente uma representação equilibrada entre os sexos no que respeita à ocupação de cargos de direção, questionados/as os/as responsáveis pela Gestão de Recursos Humanos sobre as causas para a existência de um número reduzido de mulheres a ocupar cargos dirigentes, questão à qual apenas dois/duas

entrevistados/as responderam, foram apontadas como causas a inexistente ou reduzida apresentação de candidaturas do sexo feminino a procedimentos concursais para cargos dirigentes, tendo-se associado a este facto a elevada responsabilidade inerente ao cargo, que colide com as responsabilidades familiares e tarefas domésticas, argumento comumente apresentado nos estudos científicos nesta área, conforme é perceptível na seguinte citação:

“Entendo que, no geral, a existência de um menor número de mulheres a ocupar cargos dirigentes deve-se ao facto de haver um maior absentismo das mulheres, justificado pelas suas características próprias, designadamente por terem a seu cargo as responsabilidades familiares e tarefas domésticas. No entanto, é uma tendência que tem vindo a diminuir” (E7, M).

Podemos, neste caso, apontar para o contexto organizacional em que opera a Administração Pública, designadamente a sua cultura organizacional, cujo modelo de organização do trabalho privilegia o conceito do “trabalhador ideal”, no qual se valorizam, entre os demais fatores, a total disponibilidade dos/as colaboradores/as e a forte orientação para o trabalho e objetivos, em detrimento da sua vida familiar e/ou pessoal (Rato et al., 2005).

Simultaneamente, alguns dos testemunhos revelam perdurar, em certa medida, factos coincidentes com a associação dos papéis de género socialmente atribuídos em função dos cargos profissionais e, paralelamente, a contínua existência de um modelo de família do tipo “patriarcalista”, sendo que as mulheres estão confinadas às tarefas domésticas e demais responsabilidades familiares colidindo, igualmente, com a “dupla jornada”, argumentos já referenciados no corpo teórico da presente dissertação e que retratam a realidade vivida e sentida pela maioria das mulheres que exerce uma atividade profissional.

Relativamente à forma como os cargos dirigentes se encontram atualmente distribuídos, a maioria dos/as entrevistados/as revela que esta representação equilibrada entre homens e mulheres na ocupação dos cargos dirigentes é uma realidade relativamente recente. Neste sentido, um dirigente assinalou que:

“Face à alteração da estrutura orgânica, houve a necessidade de proceder à abertura de procedimentos concursais, tendo havido uma clara diminuição do número de homens dirigentes, a favor das mulheres. Anteriormente, as áreas tipicamente masculinas e femininas eram ocupadas por homens e mulheres, respetivamente” (E1, M).

Na opinião de todos/as os/as entrevistados/as que responderam à questão n.º 5, a distribuição dos cargos dirigentes por sexo é atualmente diferente, refletindo o resultado da aplicação de métodos de seleção que premeiam o mérito, independentemente do sexo do/a candidato/a. Sobre este aspeto, verifica-se não haver diferenças na tomada de posição entre dirigentes de diferentes sexos, tal como demonstram os seguintes testemunhos:

“Entendo que esta questão não se coloca, porque para o exercício dos cargos dirigentes são avaliadas a competência, a formação académica e profissional, o mérito, e não o sexo dos candidatos” (E1, M).

“De um modo geral, verifica-se que as mulheres são portadoras de níveis académicos superiores face aos homens. (...). O perfil de competências dos candidatos e das candidatas aos cargos dirigentes é o critério que assume maior peso na seleção de pessoal dirigente” (E8, F).

Ou seja, entendem os/as entrevistados/as que, a par do aumento das habilitações académicas das mulheres e do aumento de efectivos do sexo feminino nos municípios portugueses, em particular na carreira profissional de Técnico Superior, a atenuação do preconceito baseado no sexo dos/as candidatos/as a cargos de direcção e a atenuação da divisão de papéis sociais, permitiram às mulheres ascender a cargos de direcção de forma natural, por mérito próprio, exclusivamente por via concursal, sem recurso a medidas de ação positiva que as beneficiasse face aos homens. A este propósito, um dos entrevistados refere:

“Esta representação equilibrada resulta do facto de nos últimos anos terem ingressado mais mulheres na carreira profissional de Técnico Superior. O aumento das habilitações literárias e a sua entrada no mercado de trabalho conduziu de forma natural a este resultado” (E2, M).

Partindo dos argumentos apresentados pelos/as entrevistados/as, a análise remete para o modelo de administração “New Public Management”, no qual se defende a meritocracia enquanto princípio basilar, tal como advogava Max Weber: “os candidatos deverão ser seleccionados com base nas suas qualificações técnicas, estabelecendo-se um vínculo jurídico de base contratual, para o exercício das suas funções, integrado numa carreira, tendo um sistema de promoções com base na antiguidade ou desempenho, sujeitos a uma disciplina e controlo no âmbito da sua actuação” (Teixeira, 2012, p.14, 15).

Importa recordar alguns dos testemunhos que apontaram para a persistente representação desequilibrada entre os sexos, ao nível das carreiras operacionais em algumas áreas funcionais, que reproduzem, claramente, os papéis sociais de género, cultural e historicamente interiorizados, conforme expôs a seguinte dirigente:

“Por sua vez, se a análise for feita ao nível da carreira de Assistente Operacional, efetivamente há um maior número de mulheres a desempenhar funções na área educativa, designadamente ao nível do pessoal não docente e, por seu turno, mais homens a trabalhar nas áreas operacionais que exigem maior esforço físico” (E5, M).

Assim, tal como evidenciaram diversos estudos empíricos realizados em contextos nacionais e internacionais análogos, o fenómeno “*glass wall*”, traduzido em português por “segregação horizontal”, está presente em maior proporção nos níveis operacionais da Administração Pública Local.

Refletindo agora sobre as diferenças no estilo de liderança com base no sexo, tendo em conta os diversos discursos é possível perceber que há uma clara divisão de opiniões, pois metade dos/as entrevistados/as refere não haver uma correspondência direta entre o sexo do/a dirigente e a forma como o cargo dirigente é exercido.

Para uma grande parte dos/as entrevistados/as, as características pessoais diferem entre as pessoas, independentemente do seu sexo. Ainda assim, não deixaram de admitir que as mulheres poderão, em alguns casos, ter menor disponibilidade para o exercício de cargos dirigentes face aos homens, considerando que a maternidade e as responsabilidades familiares

permanecem, ainda, associadas ao sexo feminino, tal como as várias teorias e estudos de género tem vindo a evidenciar.

Por seu turno, encontramos respondentes que consideram haver diferenças entre os sexos no exercício de um cargo dirigente, ao nível do estilo de liderança adotado. Assim, entre as razões apontadas, os/as entrevistados/as evidenciam a existência de diferenças nos seguintes níveis: estilos de liderança, distintos entre dirigentes de sexos distintos; as mulheres são mais metódicas, organizadas e objetivas nas decisões tomadas; as mulheres são sobrecarregadas com as responsabilidades familiares, sacrificando a sua vida pessoal e familiar, confirmando-se, neste caso, a existência de “dupla jornada” das colaboradoras.

Citando Cláudia Janeiro (2016), de acordo com “os dados atualizados sobre a igualdade de género na União Europeia, decorrentes da análise de ações desenvolvidas em 2015, as mulheres trabalhadoras assumem em média 3/4 das tarefas domésticas e 2/3 dos cuidados parentais, confirmando-se que a “dupla jornada” é uma realidade e as medidas de conciliação entre vida profissional e familiar tiveram progressos limitados”.

Relativamente à personalidade e características pessoais, as opiniões também se dividem: os/as entrevistados/as revelam que os homens são mais tolerantes e as mulheres mais frontais, ao passo que as mulheres adotam um estilo de liderança mais agressivo e inflexível mostrando, porém, maior compreensão perante situações mais delicadas, recorrendo a competências emocionais. Destaca-se o argumento apresentado por uma dirigente:

“As dirigentes mulheres poderão ter um estilo de liderança mais agressivo, mais inflexível face às decisões tomadas” (E5, F)

Este argumento remete-nos para o que Conceição Nogueira (2009) considera sobre o estilo de gestão adotado pelas mulheres: “algumas mulheres acabam por adotar comportamentos considerados masculinos, a fim de acederem facilmente à liderança e a posições tradicionalmente ocupadas pelos homens” (Nogueira, 2009, p.107), face aos estereótipos de género existentes que cultural e historicamente tem perdurado no tempo.

Todavia, apesar do reconhecimento da existência de diferenças entre os sexos, no que diz respeito ao exercício de funções dirigentes, a maioria das posições assumidas pelos/as entrevistados/as revela que aquelas diferenças não representam obstáculos ao acesso das mulheres a cargos dirigentes, tal como é perceptível nas seguintes citações:

“Na Administração Pública, Central, Local e/ou Regional, o recrutamento para cargos dirigentes é efetuado através de procedimento concursal, que reveste de carácter público, garantindo a igualdade entre os sexos” (Q8, E4).

“As regras dos procedimentos concursais são idênticas para todos os cargos de direção, avaliando-se as habilitações literárias, a experiência profissional e o perfil de competências dos/as candidatos/as, distinguindo-os com base nestes fatores e não com base no sexo” (Q8, E7).

De acordo com as posições assumidas pelos/as entrevistados/as, a legislação em vigor protege da eventual existência de atos discriminatórios baseados no sexo dos/as candidatos/as,

orientação sexual, e demais fatores, princípio fundamental da Constituição da República Portuguesa, proclamado nos demais instrumentos internacionais e europeus.

Nesta questão, não deixa de ser interessante constatar a tomada de posição de um entrevistado que revelou ser positiva a existência de diferentes tipos de liderança entre os sexos, pelo contributo positivo que traz na forma como são geridos os recursos humanos de áreas constituídas maioritariamente por colaboradores/as do sexo oposto:

“No que respeita à capacidade de liderança das mulheres, tive a oportunidade de verificar que uma equipa chefiada por uma mulher, numa área que foi tradicionalmente dirigida por homens, designadamente ao nível do serviço operacional, trouxe benefícios no âmbito do relacionamento interpessoal, reduzindo eventuais conflitos, tendo havido melhorias substanciais. Penso que uma equipa ser chefiada por um homem ou por uma mulher refletir-se-á ao nível do tratamento, na forma de abordagem e de relacionamento, contribuindo para a forma como os colaboradores se moldam e se respeitam” (E1, M).

Daqui, poderemos salientar a importância que função de gestão de recursos humanos assume na potencialização e otimização das competências e capacidades de efetivos de ambos os sexos que, quando utilizadas de forma complementar, contribuem para um maior e melhor desenvolvimento humano e social das sociedades em que se inserem (Silva, 1999).

Ainda neste âmbito, é relevante destacar o testemunho de uma dirigente que, em resultado da sua experiência profissional, enunciou:

“Aquando do início do exercício de cargos dirigentes há um maior prejuízo para dirigentes do sexo feminino, porque uma mulher dirigente não tem tanta firmeza na sua atuação. Mas, com o decorrer do tempo, essa limitação deixa de existir, porque a mulher vai ganhando maior experiência e maior respeito dos seus subordinados” (E5, F).

Este facto vai ao encontro do referido na literatura, nomeadamente o facto de existir menos legitimidade do poder e da autoridade nas mulheres em relação aos homens. Tal como afirmara Brabo: “historicamente, a identidade feminina foi construída para a dependência e a subordinação” (Brabo, 2009, p.6).

De acordo com a análise sociológica da construção do género, o estatuto social das mulheres tem uma relação direta com o significado social que lhe é atribuído e da posição da pessoa no sistema social referente a esse significado (Amâncio, 1994). Esta ocorrência estará, de facto, relacionada com as várias ideologias de género que distinguem as pessoas em razão do seu sexo, ao nível físico e moral, atribuindo ao homem um conjunto de características “tipicamente masculinas”, como a racionalidade, objetividade, independência, dominação, autonomia individual, competição, rendimento e produtividade.

Em oposição, à mulher são associadas as características de maior inferioridade, como a fraqueza intelectual e a inferioridade física, representando tão-somente a ideologia “maternal” (Amâncio, 1994). Ou seja, estamos na presença de características determinadas cultural e socialmente como sendo masculinas ou femininas, que as pessoas assumem em face dos estereótipos de género e que se refletem no seio organizacional, manifestando-se ao nível das relações humanas (Amâncio, 1994, p.75).

De acordo com os testemunhos de todos/as os/as entrevistados/as, nos municípios que integram não existem práticas organizacionais que tenham como objetivo a promoção da

igualdade de género no acesso a cargos dirigentes, sobretudo no que respeita à seleção de candidatos/as do sexo sub-representado. Os/as entrevistados/as indicaram nunca ter havido essa necessidade, tendo em consideração existir uma representação equilibrada de homens e mulheres, não sendo praticado qualquer ato de discriminação relativamente às mulheres, que ingressam por mérito próprio, inclusive em áreas socialmente masculinas.

Indicaram, ainda, a inexistência de medidas previstas em diplomas legais que tenham como objetivo favorecer qualquer um dos sexos sub-representados. Este argumento é perceptível na tomada de posição de um dirigente, que ora se cita:

“A legislação existente não permite tomar uma posição que beneficie ou prejudique os candidatos face ao seu sexo. Terá de existir igualdade entre os sexos, não podendo distinguir os candidatos em função deste critério” (E2, M).

Deste modo, analisados os vários testemunhos, foi possível identificar uma opinião unânime quanto à existência de igualdade de género em matéria de recrutamento e seleção de pessoal dirigente, já prevista e garantida na legislação em vigor, não permitindo beneficiar ou prejudicar os/as candidatos/as em razão do sexo.

Portanto, na opinião geral dos/as entrevistados/as existe igualdade de oportunidades entre os sexos no acesso a cargos de direção, porque a seleção dos/as candidatos/as resulta da avaliação objetiva do mérito, das competências técnicas e comportamentais, sem beneficiar ou prejudicar qualquer candidato/a.

Ainda assim, importa destacar a opinião de uma entrevistada, segundo a qual a existência de áreas maioritária ou exclusivamente ocupadas por um dos sexos é prejudicial, devido à maior probabilidade de existirem conflitos entre os/as colaboradores/as.

“Na área administrativa existem mais mulheres, havendo uma tendência para a existência de conflitos nas áreas ocupadas por pessoas do mesmo sexo, pelo que o ideal seria a existência de maior equilíbrio entre os sexos e as áreas ocupacionais” (E3, F).

Pese embora a atual legislação que regulamenta os procedimentos concursais não contemple, ainda, medidas de ação positiva, favoráveis ao sexo sub-representado, uma dirigente apresentou a seguinte sugestão:

“Nos critérios de seleção predefinidos poder-se-á, eventualmente, determinar que, em caso de empate, seja selecionado o candidato do sexo sub-representado. Todavia, a atual legislação não abrange esta possibilidade nem está adaptada para esta matéria” (E3, F).

Apesar de a maioria dos/as inquiridos/as ter enunciado a inexistência de práticas organizacionais promotoras de igualdade de género, em duas das autarquias analisadas verificou-se haver a preocupação com a adoção de medidas que permitam uma maior compatibilização entre a vida profissional, familiar e pessoal, permitindo uma maior flexibilidade de horários, de acordo com as necessidades dos/das colaboradores/as, e que se afiguram como boas práticas organizacionais promotoras de igualdade de género.

Destacam-se, neste contexto, os testemunhos das seguintes entrevistadas:

“Recordo-me, por exemplo, ter sido decisão do executivo reduzir a duração semanal do trabalho, passando das 40 horas para as 35 horas semanais, através de Acordo Coletivo de Trabalho, tendo a maior parte dos colaboradores optado pela prática da modalidade de horário flexível, sentindo-se uma melhoria muito grande no âmbito da conciliação da vida profissional e pessoal. Os dirigentes estão isentos de horário de trabalho, embora tendo que cumprir com o dever da assiduidade, ficando menos limitados neste âmbito” (E4, F).

“A autarquia tem ganho prémios pelas práticas implementadas, designadamente a bandeira “autarquia familiarmente responsável”, devido às medidas encetadas em prol dos seus trabalhadores e trabalhadoras. Destacam-se, a título de exemplo, a existência de horários flexíveis e específicos, medidas para acompanhamento a familiares, e demais apoios, estabelecidos não só através da legislação geral, mas também através do Acordo Coletivo de Trabalho assinado entre a autarquia e os sindicatos, o qual contém medidas mais benéficas, face às acções avulsas de igualdade de género. Por exemplo, os/as trabalhadores/as poderão, facultativamente, trabalhar mais meia hora por dia para beneficiar de meio-dia de descanso semanal à sexta-feira à tarde. Na grande maioria, os pedidos de compatibilização de vida profissional e pessoal/familiar são deferidos, independentemente do sexo do/a trabalhador/a requerente. Desta forma, a autarquia garante que os/as trabalhadores/as estão mais motivados no trabalho, porque conseguem estabelecer um maior equilíbrio entre a vida profissional, familiar e pessoal” (E8, F).

Tal como Bob Nelson e Peter Economy (2006) defendem, “o tempo é a nova unidade monetária para os funcionários de hoje em dia, que esperam que o trabalho constitua uma parte da sua vida e não a totalidade da mesma”.

Poderemos referenciar estas duas autarquias como “*family-friendly organization*”, cujas políticas de gestão de recursos humanos permitem aos/às seus/suas colaboradores/as uma maior conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, com um impacto muito significativo nos seus níveis motivacionais, conducente a um aumento da produtividade e do empenho, de uma forma global.

Destaca-se, ainda, ter sido referido que, o facto de os cargos dirigentes serem exercidos em regime de “comissão de serviço”, estas poderão renovar-se a cada três anos, sempre que o/a dirigente revele bom desempenho no exercício das funções, sem qualquer limite de duração, nos cargos de direção intermédia, em conformidade com o Estatuto do Pessoal Dirigente dos Serviços e Organismos da Administração Central, Regional e Local do Estado.

Por este motivo, alguns cargos dirigentes poderão ser ocupados continuamente pelo sexo sub-representado, em particular nas áreas cultural e socialmente direccionadas para um dos sexos, face a esta predominância, o que se relaciona diretamente com o fator “antiguidade e experiência profissional”. Sobre este aspeto, um dirigente enfatiza que:

“A legislação existente não permite ter uma posição que beneficie ou prejudique os candidatos face ao seu sexo. Terá de existir igualdade entre os sexos, não podendo distinguir os candidatos em função deste critério. Tendo em consideração o patamar no qual nos encontramos, e vendo as mulheres em condições de igualdade face aos homens, parece-me contraproducente criar qualquer tipo de favorecimento ou prejuízo pelo facto de serem mulheres” (E2, M).

Este facto terá, naturalmente, um impacto positivo na existência de maior equilíbrio entre colaboradores/as de diferentes sexos, inclusive pelo facto de, previamente à abertura dos procedimentos concursais, os cargos dirigentes poderem ser exercidos em regime de “comissão

de serviço”, havendo a oportunidade de selecionar o/a colaborador/a do sexo sub-representado, como medida de ação positiva, não descurando as competências técnicas e comportamentais para o exercício do cargo profissional.

Destaca-se, neste contexto, o contributo de duas entrevistadas, as quais reconhecem que as atuais políticas públicas nacionais atribuem cada vez maior importância ao papel das autarquias locais na definição de medidas promotoras de Igualdade de Género.

Neste domínio, ressaltaram a importância do ato de nomeação da Conselheira Local para a Igualdade do município onde exercem funções. Na opinião das entrevistadas, a nomeação desta figura contribui para uma maior consciencialização e sensibilização do executivo municipal sobre a matéria em estudo e que se refletirá, de certo, na melhoria das práticas organizacionais desenvolvidas em matéria de Gestão de Recursos Humanos. Registam-se os seguintes testemunhos:

“O executivo está sensibilizado face à temática “igualdade de género”. Há cinco anos atrás, este município, em parceria com uma associação, desenvolveu um projeto no âmbito da igualdade de género. O executivo nomeou uma conselheira local para a igualdade” (E4, F).

“Destaca-se o facto de, recentemente, esta autarquia ter nomeado uma Conselheira Local para a Igualdade, podendo também contribuir para uma maior consciencialização face ao tema em análise” (E9, F).

Constata-se, assim, uma maior consciencialização por parte dos municípios, do seu papel no fomento de políticas promotoras de igualdade de género, ao nível territorial, conforme tem vindo a ser enfatizado nos últimos Planos Nacionais para a Igualdade e na mais recente Estratégia Nacional para a Igualdade e Não Discriminação (2018-2030) “Portugal + Igual”. Recorde-se que esta competência foi reforçada juridicamente em 2013, através da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, publicada na I Série do Diário da República n.º 176/2013, determinando na alínea g) do art.º 33º que “compete à Câmara Municipal, assegurar a Integração da Perspetiva de Género em todos os domínios de ação do Município, designadamente, através da adoção de Planos Municipais para a Igualdade”.

De um modo geral, os/as entrevistados/as enfatizam a importância da elaboração de um correto e detalhado perfil de competências e a definição de critérios objetivos de avaliação, aquando da abertura de um procedimento concursal, que elimine a probabilidade de existência de quaisquer fatores discriminatórios entre os sexos. Consideram, desta forma, ser uma medida capaz de garantir uma representação equilibrada de homens e mulheres nos cargos dirigentes, com base no mérito dos/as candidatos/as.

Como se pode verificar, a maioria das posições assumidas realça a importância da avaliação e do reconhecimento do mérito dos/as candidatos/as como fator de seleção primordial.

Ou seja, e conforme enunciado anteriormente, estamos na presença da teoria maxweberiana, na qual se defende a meritocracia como princípio de uma boa administração, devendo as posições de poder na estrutura organizacional ser adquiridas de acordo com o mérito individual dos/as candidatos/as.

A adoção de princípios de gestão privada na Administração Pública veio contribuir, efetivamente, para uma maior responsabilização dos/as titulares de cargos dirigentes, tendo sido estabelecidos critérios que vão ao encontro da filosofia managerialista do NPM, com vista a uma maior eficiência no desempenho e avaliação do mérito profissional dos/as colaboradores/as (Teixeira, 2012; Pita, 2016; Araújo, 2007).

Estes resultados indiciam, de facto, que na Administração Pública tem havido uma crescente valorização e aceitação dos critérios de seleção de pessoal com base no mérito, como forma de assegurar uma maior justiça e imparcialidade na gestão dos seus recursos humanos (Bilhim, 2016). Em face deste propósito, uma entrevistada refere:

“Deverá ser sempre privilegiado o mérito, a experiência profissional, o *curriculum vitae* dos/as candidatos/as, independentemente do seu sexo” (E5, F).

Verifica-se que as dirigentes do sexo feminino concordam claramente que a ascensão a cargos dirigentes deverá ocorrer por avaliação do mérito dos/as candidatos/as, em função de critérios objetivos e claros que avaliem corretamente os conhecimentos, as competências e os comportamentos dos/as candidatos/as, independentemente do sexo.

Questionados/as sobre outras potenciais medidas que poderiam ser promovidas para garantir uma representação equilibrada de homens e mulheres nos cargos dirigentes da Administração Pública Local, as posições manifestadas pela maioria dos/as inquiridos/as realçam, mais uma vez, a importância de, perante um procedimento concursal para um cargo dirigente, se assumir-se como fator decisivo de seleção a avaliação do mérito dos/as candidatos/as, independentemente do seu sexo.

Os/as intervenientes consideram a adoção de medidas que beneficiem um dos sexos um ato discriminatório, ainda que sejam consideradas medidas de ação positiva. Há uma elevada discordância inclusive na possibilidade de criação de quotas de género destinadas à promoção do sexo subrepresentado no exercício de cargos dirigentes ou a eventual criação de Índices Municipais para a Igualdade, conforme apontam os/as seguintes entrevistados/as:

“Considero que a criação de Quotas de Género ou Índices Municipais para a Igualdade não é viável para assegurar uma representação equilibrada dos sexos. Dar preferência a um dos sexos não é resolução para o problema do eventual desequilíbrio existente entre os sexos, representando um contrassenso. O mérito terá de ser sempre privilegiado face a qualquer outro fator” (E3, F).

“Não me sentiria bem se tivesse acesso a um lugar de liderança através de quota de género, sendo meritório aceder em igualdade de circunstâncias. Acima de tudo, deverá existir justiça no acesso aos cargos dirigentes” (E1, M).

Considero não fazer qualquer sentido a existência de quotas de género para ocupação de cargos dirigentes que favoreçam o sexo sub-representado, ou índices municipais para a igualdade de género, porque deverá ser sempre privilegiado o mérito, a experiência profissional, o *curriculum vitae* dos candidatos, independentemente do seu sexo (E5, F).

Todavia, contrariamente à opinião da esmagadora maioria dos/as inquiridos/as, um dirigente realçou a importância da introdução de medidas de ação positiva que contribuam para uma maior representação equilibrada entre os sexos, nos vários domínios. De igual modo,

considerou importante a existência de mecanismos de avaliação que permitam estabelecer uma comparação entre municípios na dimensão “Igualdade de Género”. Para o entrevistado, a adoção de boas práticas organizacionais de outras entidades poderá surtir resultados positivos para os municípios e demais entidades públicas, numa lógica de *benchmarking*. Esta tomada de posição é perceptível na seguinte citação:

“Entendo que a introdução da Lei da Paridade foi uma medida de ação positiva porque hoje existem mais mulheres a ocupar cargos políticos, inclusive a nível municipal. Esta lei poderá eventualmente aplicar-se em demais áreas. A existência de um Índice Municipal para a Igualdade poderá, de igual modo, ser uma medida interessante, para avaliar os vários municípios nesta matéria e que possa ter reflexos positivos, no geral” (E6, M).

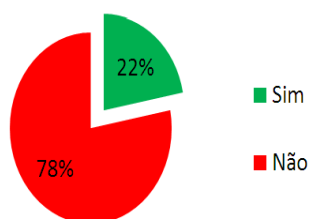
Importa, neste contexto, realçar a analogia apresentada pelos/as entrevistados/as entre a Lei da Paridade e a eventual criação de quotas de género para o acesso a cargos dirigentes. Em termos políticos, os/as entrevistados/as consideraram que a Lei da Paridade representa uma evolução positiva na ascensão da mulher a cargos políticos, pese embora seja considerada uma medida redutora, face à pretensão de cumprir apenas uma meta ou uma quota legalmente estipulada.

Foi evidenciada, ainda, a necessidade de estimular iniciativas do tipo *team-building* que despertem para a temática da igualdade de género e fomentem a união entre os/as colaboradores/as.

Na opinião de uma das entrevistadas, as autarquias deverão proceder a uma divulgação eficaz das medidas de conciliação profissional, familiar e pessoal, devendo também ser dinamizadas ações de sensibilização para as questões de género no seio profissional, familiar e escolar. Reforça-se, mais uma vez, a importância que a educação familiar e escolar assume no processo de socialização das pessoas, devendo ter um papel ativo na não reprodução dos estereótipos de género relativamente ao que é ser homem ou ser mulher (Vieira, 2006).

Considerando que um dos grandes objetivos do último Plano Nacional para a Igualdade visava um maior envolvimento dos municípios portugueses, na promoção da igualdade de género nos seus territórios, através da elaboração de Planos Municipais para a Igualdade, verificou-se que apenas dois dos municípios que integram o presente estudo dispõem de um Plano Municipal para a Igualdade (cf. gráfico 14), e que contou com a participação do serviço/unidade responsável pela Gestão de Recursos Humanos.

Gráfico 14 - Municípios em estudo detentores de um Plano Municipal para a Igualdade (%)



Fonte: Elaboração própria

Ou seja, existe uma grande lacuna no que respeita àquela que é uma das competências das autarquias locais: “competete à Câmara Municipal, assegurar a integração da perspectiva de género em todos os domínios de ação do Município, designadamente, através da adoção de Planos Municipais para a Igualdade” (c.f. Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro).

Verificou-se, assim, que a grande maioria dos municípios analisados não integra formalmente a perspectiva de género nas políticas locais tanto quanto seria desejável.

Questiona-se se esta evidência ocorre por desconhecimento de uma das competências basilares de um Estado Democrático, designadamente a promoção da Igualdade de Género, e se está a ser feita uma divulgação eficaz junto dos municípios, por parte das entidades que tutelam esta temática, dos instrumentos existentes e dos meios de financiamento de projetos para a promoção da igualdade de género. Estarão ou não os Órgãos de Governo Locais sensibilizados para a integração da Perspetiva de Género nas suas políticas públicas locais?

Estas e demais perguntas poderão ser exploradas numa investigação futura, de modo a analisar como a dimensão de género no domínio local é percecionada pelo executivo e dirigentes municipais. Expõem-se alguns dos exemplos de tomada de posição dos/as inquiridos/as:

“Nesta autarquia não foi ainda elaborado um Plano Municipal para a Igualdade, como também nunca se sentiu essa necessidade, porque neste município as oportunidades são dadas a todas as pessoas, de igual forma, independentemente do sexo” (E3, F).

“Neste município não existe um Plano Municipal para a Igualdade, nem foi até à data designado um Conselheiro Local para a Igualdade. Penso que a existência deste instrumento de trabalho representa uma mais-valia, mas não necessariamente na promoção da igualdade de género no acesso a cargos dirigentes” (E5, F).

“Na função pública, eventualmente não se dará muita importância à temática porque, no âmbito do recrutamento, a igualdade de género não se coloca tanto comparativamente ao setor privado, porque a seleção é feita com base nos métodos de seleção, sendo os critérios determinados previamente à abertura do procedimento concursal” (E4, F).

Em termos genéricos, os/as dirigentes revelam nunca ter sentido a necessidade de elaborar um plano municipal que integrasse a perspectiva de Igualdade de Género, devido ao facto de não percecionarem a existência de desigualdades de género nos municípios onde trabalham e por, legalmente, não ser permitido beneficiar ou prejudicar os/as candidatos/as em função do seu sexo. Alguns/algumas dirigentes argumentam que:

“Atualmente, do meu ponto de vista, a realidade está totalmente invertida, julgando não haver discriminação de género” (E1, M).

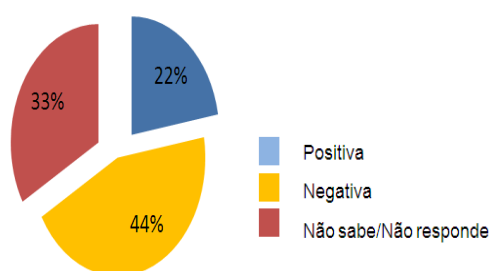
“(…) o ideal seria a existência de um maior equilíbrio entre os sexos. No entanto, não existem nem podem ser definidas práticas organizacionais promotoras de igualdade entre os sexos. Num procedimento concursal não poderá haver distinção entre homens e mulheres” (E3, F).

Questionados/as sobre a pertinência deste instrumento de promoção da igualdade de género, a maior parte dos/as entrevistados/as considera não ser possível promover a igualdade entre homens e mulheres no que respeita ao acesso a cargos dirigentes através da elaboração de

um Plano Municipal para a Igualdade (cf. gráfico 15), porque a legislação em vigor nesta matéria não permite, ainda, a adoção de medidas de ação positiva. Ainda assim, admitem que poderá ser um instrumento essencial para os municípios portugueses, nas várias áreas de atuação. Eis alguns dos testemunhos:

“Penso que a existência destes instrumentos representa uma mais-valia, mas não necessariamente para a promoção da igualdade de género ao nível do acesso a cargos dirigentes” (E5, M).

Gráfico 15 - Perceção sobre a possibilidade de promover a igualdade entre homens e mulheres, no âmbito do acesso a cargos dirigentes, através da elaboração de um Plano Municipal para a Igualdade



Fonte: Elaboração própria

Dois/duas entrevistados/as consideram que as medidas definidas num Plano Municipal para a Igualdade poderão refletir-se positivamente na gestão dos Recursos Humanos, particularmente na existência de um maior equilíbrio entre os sexos no âmbito do acesso a cargos dirigentes, onde eventualmente possam existir desigualdades de género.

Salienta-se, porém, a opinião divergente de dirigentes dos sexos feminino e masculino, que participaram na elaboração do Plano Municipal para a Igualdade nos municípios onde exercem funções. Um dos dirigentes do sexo masculino manifestou que a implementação deste instrumento de trabalho teve um impacto reduzido no organismo, citando que:

“Uma das medidas que o município implementou foi a elaboração do Plano Municipal para a Igualdade. No entanto, considero não ser um instrumento realista. Uma das ações definidas foi a utilização de linguagem inclusiva, não sexista, não tendo tido um impacto significativo” (E6, M).

Por sua vez, uma das dirigentes do sexo feminino considerou que a sua implementação teve um impacto positivo no organismo:

“Foi elaborado um Plano Municipal para a Igualdade, com ações definidas ao nível da escrita inclusiva, realização de ações de sensibilização de género, adoção da modalidade de horário flexível, etc. (...). O resultado foi positivo e importante, tendo permitido refletir-se sobre o assunto, sensibilizando as pessoas para esta matéria” (E4, F).

Pese embora os efeitos positivos da implementação do Plano Municipal para a Igualdade, a entrevistada ressalta que:

“O projeto terminou, não tendo havido o desenvolvimento de mais ações” (E4, F).

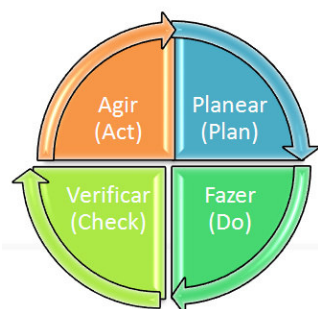
Perante os dois testemunhos anteriormente enunciados, verifica-se uma diferença na forma como os planos são percecionados no interior da organização. Importa, assim, refletir sobre a importância que é dada a este instrumento promotor de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, a forma como é elaborado e implementado, para que nele se reflitam as necessidades e expectativas dos/as colaboradores/as.

O Plano Municipal para a Igualdade, deverá ser revisto e melhorado continuamente, de forma a refletir as necessidades dos/as colaboradores/as, que variam no tempo e no espaço, para que surtam efeitos com a sua implementação. Devem ser dinamizadas ações que permitam que aquele instrumento contribua para a melhoria das práticas organizacionais, com efeitos positivos ao nível da qualidade de vida dos/as colaboradores/as.

Recorda-se, neste contexto, o ciclo de melhoria contínua anunciado por Eduard Deming, *PDCA* _Plan-Do-Control-Act (cf. figura 9), que tem neste contexto aplicação prática, com a assunção dos princípios de uma boa gestão, ou seja:

- 1) Planear – Definir o quê e como fazer;
- 2) Executar – Fazer o que está implementado/ cumprir com o planeado;
- 3) Rever/ Verificar – Estamos a atingir os objectivos planeados? Acompanhar a execução do planeado, monitorizar;
- 4) Ajustar/ Actuar – Como melhorar perante os resultados obtidos e com vista à melhoria contínua (Fitsimmons & Fitsimmons, 2000).

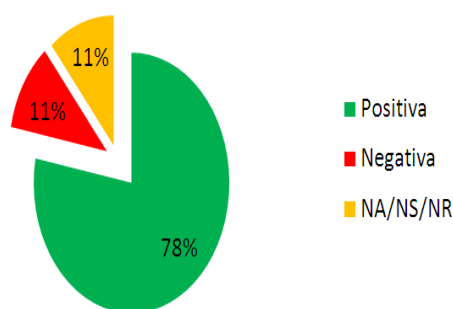
Figura 9 - Ciclo de Deming – PDCA



Fonte: Fitsimmons & Fitsimmons, 2000.

É possível encontrar uma expressão significativa de entrevistados/as que revelaram uma opinião positiva relativamente à eventual promoção de um projeto intermunicipal de apoio aos municípios para a integração da dimensão da Igualdade de Género ao nível da Gestão de Recursos Humanos. De acordo com as opiniões registadas, este potencial projeto deverá ser desenvolvido em parceria com os elementos que integram a Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro (cf. gráfico 16).

Gráfico 16 - Opinião sobre a promoção de um projeto intermunicipal no domínio da “Igualdade de Género, na ótica da Gestão de Recursos Humanos



Fonte: Elaboração própria

De entre os motivos apresentados pelos/as intervenientes, destacam-se:

- i. A partilha das boas práticas desenvolvidas nos municípios que integram a Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro;
- ii. A possibilidade de análise e integração das diferentes experiências dos municípios; realização de ações de formação, informação e sensibilização, conjuntamente com os vários municípios, integrando ainda demais entidades públicas e privadas;
- iii. A potencial mobilidade de colaboradores/as dos sexos sub-representados nos serviços entre municípios;
- iv. O potencial apoio na resolução de eventuais dificuldades inerentes à integração de medidas promotoras de “Igualdade de Género”, em cooperação com as Conselheiras Locais para a Igualdade de Género;
- v. A realização de um trabalho conjunto numa tentativa de inverter potenciais estereótipos de género existentes face a determinadas profissões ou cargos profissionais; e
- vi. A melhoria de práticas organizacionais dos municípios, propiciadoras de uma maior compatibilização entre a vida profissional, familiar e pessoal, aumentando a motivação dos Recursos Humanos, propiciando benefícios alternativos/adicionais face às limitações existentes ao nível do desenvolvimento das carreiras profissionais.

Embora se observe, com otimismo, a dinamização de um projeto intermunicipal que promova a integração da Igualdade de Género na Gestão dos Recursos Humanos, um dirigente manifestou que, atendendo ao crescente número de mulheres a exercer a sua atividade profissional nos municípios portugueses, o potencial projeto revestirá uma importância reduzida no que concerne à igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, conforme citado na seguinte intervenção:

“Na minha opinião, a igualdade de género, a favor das mulheres, deixará de ser uma temática relevante porque as mulheres estão a entrar no mercado de trabalho em força, podendo, eventualmente, dar-se a necessidade do inverso, ou seja, a igualdade de género a favor dos homens, face ao elevado número de mulheres” (E6, M).

De acordo com esta justificação, poderemos deduzir que existe o entendimento de que a temática “Igualdade de Género” tem como único propósito o impedimento de quaisquer atos discriminatórios sobre as mulheres. No entanto, sugere-se a desmistificação desta ideia, porque o cerne da Integração da Perspetiva de Género coloca a tónica na promoção de igualdade de oportunidades entre os homens e as mulheres nas várias esferas da sociedade, através da integração do conceito *mainstreaming de género* nas políticas públicas locais.

Importa, por isso, salientar a importância da dinamização de ações de sensibilização e de formação para o executivo municipal, dirigentes, e pessoal integrado em todas as carreiras profissionais (Técnico Superior, Assistente Técnico e Assistente Operacional), para uma maior compreensão desta temática.

7.2.4. Caracterização do pessoal dirigente dos municípios

De modo a proceder à caracterização do pessoal dirigente dos municípios, foram tidos em conta os seguintes indicadores: nível hierárquico, área funcional, faixa etária, habilitações académicas.

Observados os dados de forma agrupada, verifica-se que os 72 cargos dirigentes dos nove municípios analisados estão distribuídos entre 40 efetivos do sexo feminino e 32 do sexo masculino, representando uma taxa de feminização de 56%, conforme se verifica na tabela 18.

Tabela 18 - Distribuição dos cargos dirigentes, segundo o nível hierárquico e o sexo

Cargo Profissional	Direção Intermédia de 1º Grau		Direção Intermédia de 2º Grau		Direção Intermédia de 3º Grau		N.º total de dirigentes	Taxa de feminização (%)
	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino		
Município	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	M/F	
Águeda	0	0	7	3	2	1	13	69
Albergaria-a-Velha	0	0	2	4	2	0	8	50
Anadia	0	0	1	5	0	1	7	14
Estarreja	0	0	2	3	1	0	6	50
Murtosa	0	0	0	1	0	0	1	0
Oliveira do Bairro	0	0	3	1	1	0	5	80
Ovar	1	0	8	3	0	0	12	75
Sever do Vouga	0	1	0	0	0	0	1	0
Vagos	0	1	1	4	9	4	19	53
Total	1	2	24	24	15	6	72	56

Fonte: Elaboração própria

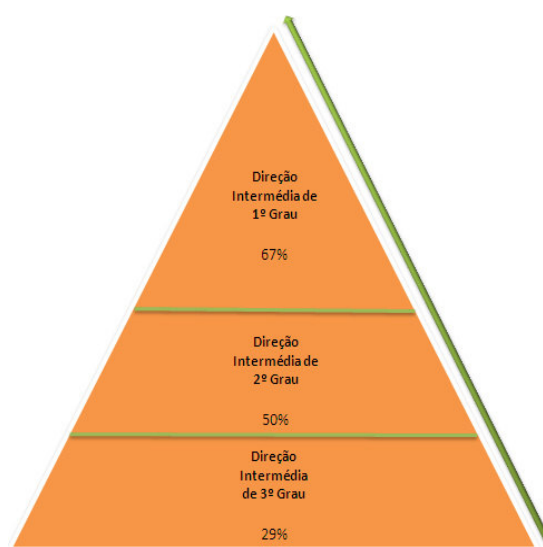
Assim, atendendo aos dados globais, quer na Administração Pública Central e Local, quer ao nível dos dezoito municípios capitais dos distritos portugueses, visualizando os dados gerais dos municípios integrados na CIRA e analisados neste estudo académico, verifica-se uma representação equilibrada entre os sexos no acesso a cargos dirigentes, de um modo geral, dados

que se afiguram muito positivos para uma democracia que assenta os seus princípios constitucionais na igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.

No que concerne à forma como os cargos dirigentes se encontram distribuídos hierarquicamente, por sexo, analisando as informações recolhidas verifica-se que esta não é homogénea. Isto é, o número de mulheres a ocupar cargos dirigentes tende a diminuir à medida que aumenta o nível hierárquico do cargo, havendo particular discrepância no que respeita ao sexo dos/as colaboradores/as que ocupam cargos de direção intermédia de 3.º grau, cargos da base da pirâmide hierárquica.

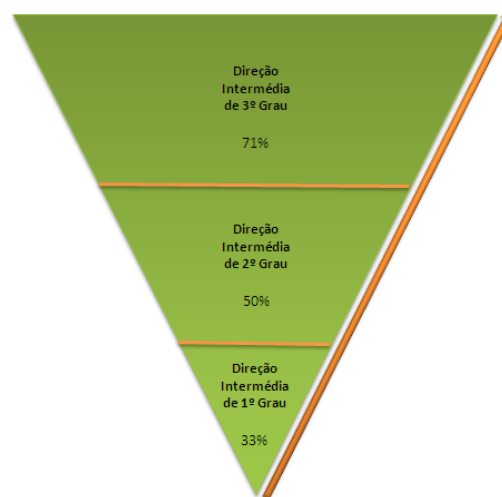
As mulheres ocupam maioritariamente cargos de direção intermédia de 3.º grau (71%) enquanto os cargos de direção intermédia de 1.º grau são ocupados na grande maioria pelo sexo masculino, em 67%.

Figura 10 - Pirâmide hierárquica masculina



Fonte: Elaboração própria

Figura 11 - Pirâmide hierárquica feminina



Fonte: Elaboração própria

Podemos apontar que estes resultados revelam, assim, semelhanças face a outros estudos realizados no âmbito da Administração Pública Central, nos quais se verifica uma elevada taxa de masculinização nos cargos de direção superior (figura 10) e uma elevada taxa de feminização nos cargos de direção intermédia nos níveis mais baixos da pirâmide hierárquica (Alexandre, 2010; Pita, 2016; Rando et al., 2011; Rato et al., 2007). Ou seja, estamos na presença de uma pirâmide hierárquica feminina invertida, conforme ilustrado na figura 11.

Efetivamente regista-se um maior equilíbrio entre homens e mulheres no acesso a cargos de direção intermédia de 2º grau, ocupados por 50% das mulheres e de homens no total dos municípios analisados. Estes dados vêm de encontro ao estudo apresentado no Livro Branco, “Homens e Igualdade de Género em Portugal” (Wall et al., 2016).

Deve, contudo, referir-se que as estruturas orgânicas dos nove municípios analisados são, maioritariamente, do tipo horizontal e, destes, apenas três municípios dispõem de um departamento municipal na sua estrutura orgânica, ao qual corresponde o cargo de direção intermédia de 1.º grau, pelo que importa fazer uma leitura cuidada e analisar, em investigações futuras, outras realidades municipais para que seja possível obter conclusões fidedignas.

Analisando as Unidades Orgânicas, por área funcional, verifica-se que as áreas tradicionalmente femininas, tais como “educação”, “ação social”, “cultura”, “desenvolvimento humano/recursos humanos”, “saúde pública”, “segurança e saúde no trabalho”, “modernização administrativa/qualidade”, continuam a ser geridas quase exclusivamente pelas mulheres, refletindo os estereótipos e papéis de género enunciados no corpo teórico desta dissertação.

É de realçar o aumento do número de mulheres que exercem funções de direção em áreas socialmente determinadas como sendo masculinas. Destacam-se as áreas “administrativa, financeira, patrimonial e jurídica”, “desporto”, “fiscalização municipal”, “obras particulares/municipais”, “planeamento e ordenamento do território/gestão urbanística”, “proteção civil”, “ambiente e serviços urbanos”, “empreendedorismo e desenvolvimento económico local”. No Anexo IX – transcrição das entrevistas, é dada a oportunidade de analisar, com maior detalhe, a distribuição dos cargos dirigentes dos municípios envolvidos neste estudo, por áreas funcionais e por sexo.

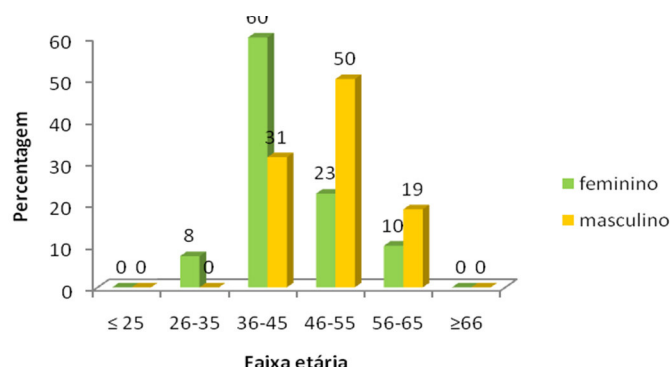
Contrariamente a estes dados, verificaram-se apenas casos muito pontuais de dirigentes do sexo masculino a exercer funções em áreas socialmente associadas a uma identidade feminina, nomeadamente nas seguintes unidades orgânicas: “divisão de recursos humanos”, “unidade administrativa e de atendimento” e “divisão de cultura, administrativa e jurídica” (estas duas últimas áreas culturalmente afetas aos homens). Ou seja, embora não se verifique uma segregação setorial tão acentuada quando comparamos o atual cenário das autarquias locais com a realidade de há uma ou mais décadas atrás, constatamos apenas uma evolução na relação “sexo vs. setor de atividade” nas áreas cultural e socialmente masculinas, nas quais assistimos a um aumento do número de mulheres.

No que respeita à faixa etária, a grande maioria das dirigentes do sexo feminino tem entre 36 e 45 anos (60%), seguindo-se a faixa etária 46-55 anos (23%). Já os dirigentes do sexo masculino encontram-se mais concentrados na faixa etária 46-55 anos (50%).

Ou seja, verifica-se que as mulheres dirigentes são relativamente mais jovens em comparação com os dirigentes do sexo masculino, sendo este último o sexo que está representado no cargo profissional “dirigente” há mais anos em comparação com as mulheres.

Esta evidência é igualmente notória na faixa etária 56-65 anos, onde os homens estão representados no dobro da proporção, em comparação com as mulheres. Em situação oposta, verificámos que, de entre as faixas etárias mais jovens existe uma maior proporção de mulheres dirigentes, refletindo o recente acesso a cargos dirigentes, em comparação com os homens (gráfico 25). Estes dados comprovam, de facto, o progressivo aumento do número de mulheres titulares de cargos dirigentes.

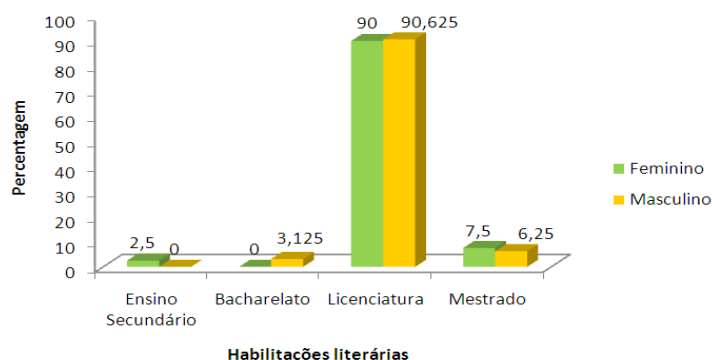
Gráfico 17- Faixa etária dos/as dirigentes, segundo o sexo



Fonte: Elaboração própria

No que respeita às habilitações académicas, não se verificam diferenças notórias entre os/as dirigentes, por sexo. Conforme pode observar-se no gráfico 18, a grande maioria dos/as dirigentes (90%) são detentores/as do grau académico “licenciatura”, havendo uma ligeira percentagem de dirigentes titulares de diferentes graus académicos.

Gráfico 18 - Habilitações académicas dos/as dirigentes, segundo o sexo (%)



Fonte: Elaboração própria

7.3. Análise e discussão de dados quantitativos – O quadro geral

Com a aplicação do método quantitativo “inquérito por questionário” pretendeu-se conhecer e analisar as perceções e as atitudes dos/as colaboradores/as inquiridos/as sobre a (des)igualdade de género no acesso a cargos dirigentes, com base num conjunto de afirmações que versam sobre as dimensões organizacional, cultural, social e individual, com o intuito de cruzar, na discussão de resultados, as informações obtidas juntos dos/as entrevistados/as.

Assim, a presente investigação teve em conta o contexto organizacional no qual os/as inquiridos/as exercem funções (ao nível da estrutura e da cultura organizacionais), o contexto

social e cultural (influência da educação escolar e familiar, o posicionamento dos/as participantes face aos estereótipos e papéis sociais de género e as relações de poder) e o contexto individual (caraterísticas dos/as inquiridos/as, influência da estrutura e vida familiar/pessoal no exercício de um cargo dirigente).

De igual modo, preconizou-se obter informações acerca da autoavaliação dos/as colaboradores/as face aos requisitos gerais comumente utilizados para a seleção de pessoal dirigente, a sua predisposição para o exercício de um cargo dirigente e as razões justificativas em caso de não pretensão à ascensão aos respetivos cargos.

No inquérito por questionário foi permitido aos/às inquiridos/as a apresentação de sugestões que garantam e/ou promovam a igualdade de oportunidades no acesso das mulheres a cargos dirigentes, considerando o acervo teórico presente na literatura, que aponta para a existência de obstáculos/limitações ao acesso das mulheres a cargos dirigentes.

Para proceder ao tratamento e análise dos dados obtidos, recorreu-se à aplicação informática *Statistical Package for the Social Sciences_SPSS* (versão 23) recorrendo, para o efeito, a estatísticas descritivas e indutivas ou inferenciais, dada a possibilidade de obter conclusões que possam ser generalizadas aos elementos da população que não integraram a amostra (Laureano, 2011).

Com base nos dados obtidos através deste instrumento de análise estatística, foram efetuados os testes de hipóteses às proposições inicialmente estabelecidas que, de acordo com Pedrosa e Gama (2004, p.442) citado por Raul Laureano (2011), “é o processo estatístico usado para se tirar uma conclusão do tipo sim ou não sobre uma ou mais populações, a partir de uma ou mais amostras dessas populações” (Laureano, 2011, p.11).

Para o efeito, foram analisadas as variáveis dependentes, que refletem as caraterísticas que surgem ou mudam após haver uma alteração à variável independente, e as variáveis independentes, que se traduzem em caraterísticas manuseadas intencionalmente para analisar o impacto exercido sobre uma outra variável (Leandro & Freire, 2008, p.45).

Foram, assim, efetuadas correlações entre as variáveis dependentes em estudo, designadamente a relação existente entre a perceção dos/as inquiridos/as sobre as três dimensões em análise (contexto organizacional, social, cultural e individual) e as variáveis independentes (Câmara Municipal onde os/as colaboradores/as exercem funções, cargo/carreira profissional, faixa etária, sexo, estado civil, o tempo de serviço, existência (ou não) de dependentes a cargo).

Será que a Câmara Municipal onde os/as colaboradores/as exercem funções, o cargo/carreira profissional, a faixa etária, o sexo, o estado civil, o tempo de serviço e a existência de dependentes a cargo influenciam a perceção dos/as colaboradores/as face ao contexto organizacional em que exercem a sua atividade profissional? Por outras palavras, será que há uma relação de dependência entre as variáveis dependentes e as variáveis independentes?

Sendo uma amostra relativamente pequena, isto é, inferior a 60 participantes (Laureano, 2011), correspondente a 56 inquéritos válidos, recorreu-se ao *Teste Qui-Quadrado de*

Pearson/Pearson Chi-Square porque, parafraseando Raul Laureano (2011) “o teste não-paramétrico da independência do Qui-quadrado aplica-se quando se visa testar se duas variáveis qualitativas nominais (ou tratadas como tal), na população, são independentes” (Laureano, 2011, p.114). Deste modo, são relacionadas duas variáveis para testar a sua independência. Procedeu-se, assim, à análise do valor *Sig (nível de significância)* para verificar se as variáveis em estudo são ou não dependentes e explicativas face às hipóteses colocadas.

Considerando a metodologia do Teste Qui-Quadrado de *Pearson*, se *Asymp. Sig* for superior a 0,05 (5%), o que corresponde a um estudo com 95% de confiança, as variáveis não estão relacionadas, isto é, são independentes, pelo que se rejeita a hipótese nula⁵. Consequentemente, a variável independente não exerce influência nos resultados obtidos. Por sua vez, se *Asymp. Sig* for igual ou inferior a 0,05 (5%) as variáveis estão relacionadas, ou seja, há uma relação de dependência que influencia, assim, os resultados obtidos.

Face a este propósito, efetuar-se-á uma análise detalhada às afirmações apresentadas para testar as hipóteses de investigação apresentadas neste capítulo, como forma de responder às seguintes questões de investigação:

- Os/as colaboradores/as percecionam a existência de (des)igualdades de género nos municípios em que exercem a sua atividade profissional?
- Que fatores são identificados como potenciadores de (des) igualdades de género no acesso a cargos de direção?
- O contexto organizacional, social, cultural e individual limita o acesso a cargos dirigentes?

7.4 Caraterização dos/as inquiridos/as

A presente investigação foi realizada junto dos/as colaboradores/as integrados/as no cargo profissional *dirigente* e na carreira profissional de Técnico Superior, num universo de cerca de 410 colaboradores/as.

Os objetivos da investigação e o *link* de acesso ao inquérito por questionário foram divulgados pelos/as responsáveis da Gestão de Recursos Humanos das autarquias envolvidas no estudo, tendo sido rececionadas 100 respostas, correspondendo a uma taxa de resposta de 24%. Destes, 56 inquéritos por questionário foram considerados válidos e 44 foram invalidados, por não se encontrarem integralmente preenchidos.

Dos/as colaboradores/as que integraram a amostra, 64,3% pertencem ao sexo feminino, enquanto apenas 28,6% dos/as respondentes pertencem ao sexo masculino (7,1% não identificaram o sexo). Analisados os dados, constata-se que a maioria dos/as inquiridos/as (48,2%) tem idade compreendida entre os 36 e 45 anos; 17,9% dos/as colaboradores/as situa-se

⁵ A hipótese nula “postula que os dados provenientes de diferentes condições ou grupos não se diferenciam, não se associam ou não se correlacionam significativamente do ponto de vista estatístico” (Leandro & Freire, 2008, p.45).

entre os 36-35 e 46-55 anos; cerca de 8,9% tem idade compreendida entre os 56 e 65 anos; e 7,1% não respondeu.

Em relação ao cargo/carreira profissional, 75% dos/as colaboradores/as pertencem à carreira de Técnico Superior, verificando-se uma reduzida percentagem (25%), no cargo profissional *dirigente*. No que concerne ao nível hierárquico do cargo, observa-se que, de entre os/as dirigentes, 12,5% integram o cargo de Direção Intermédia de 3.º grau, 5,4 % o cargo de Direção Intermédia de 2º grau, e 1,8% o cargo de Direção Intermédia de 1º grau (5,4% não identificou o nível hierárquico).

A esmagadora maioria dos/as respondentes é detentora de relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado, havendo uma pequena percentagem (3,6%) de colaboradores/as integrados/as na autarquia sob uma relação jurídica de emprego público a termo certo.

No que respeita à área funcional dos/as participantes, os homens encontram-se na esmagadora maioria integrados em áreas culturalmente masculinas (Obras Particulares/Municipais, Planeamento e Ordenamento do Território, Manutenção, Informática, Administração Geral) evidenciando-se, ainda, três casos pontuais integrados em áreas socialmente femininas, designadamente: Comunicação, Gestão dos Recursos Humanos, Higiene e Segurança no Trabalho.

Por seu turno, as mulheres encontram-se integradas entre uma maior diversidade de áreas funcionais culturalmente femininas e masculinas, desde: Comunicação, Gestão de Recursos Humanos, Ação Social, Gestão da Qualidade/Modernização Administrativa, Cultura, Desporto, Economia e Finanças, Jurídica, Secretariado, Planeamento e Ordenamento do Território, Ambiente e Informática.

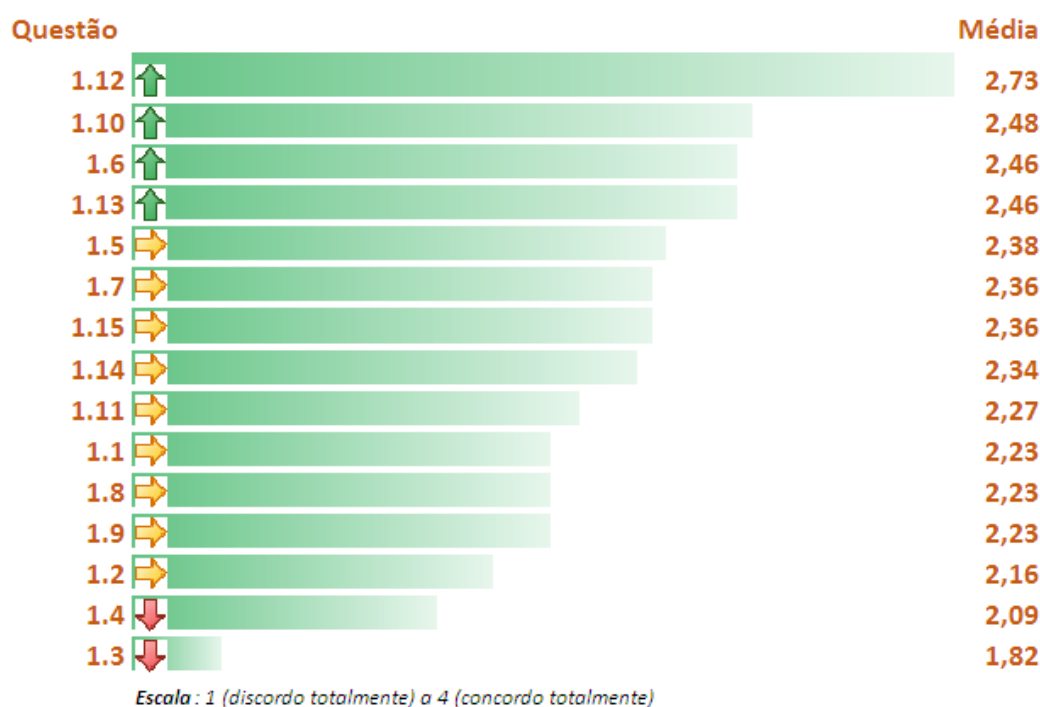
Sobre o tempo de serviço na autarquia, os dados revelam que a maioria dos/as colaboradores/as tem entre 11-15 e 16-20 anos de serviço, na mesma percentagem (19,6%), seguido do período 21-25 anos de antiguidade (16,1%) e cerca de 11% dos/as colaboradores/as têm mais de 26 anos de serviço. Cerca de 7% dos/as respondentes não identificou o tempo de serviço.

No que respeita às habilitações literárias, a esmagadora maioria dos/as colaboradores/as é detentora do grau académico “licenciatura” (73%), seguindo-se o mestrado (18%) e bacharelato (aprox.2%). Cerca de 7 % dos/as respondentes não identificou o nível habilitacional. A grande maioria dos/as respondentes, 64,3%, é casada ou vive em união de facto, integrando o estado civil solteiro/a, viúvo/a e divorciado/separado/a de facto, 17,9%, 10,7 e 7,1%, respetivamente.

Grupo I - Contexto Organizacional

Debruçando a análise sobre o gráfico 18, no qual é demonstrada a média dos resultados obtidos por cada afirmação constante do Grupo I _ Contexto Organizacional, considerando uma escala de 1 (discordo totalmente) a 4 (concordo totalmente), verifica-se que, de entre as afirmações apresentadas, em média (2,73) os/as inquiridos/as estão mais de acordo (logo, este aspeto é mais importante, no geral) com o facto de os horários praticados na autarquia poderem ser ajustados, sempre que necessário, para fazer face a responsabilidades familiares e/ou pessoais (afirmação 1.12). Do lado oposto, em média (1,82) os/as inquiridos/as discordam totalmente com o facto de a posição que as mulheres ocupam na estrutura hierárquica causar maior dificuldade de afirmação da sua autoridade (afirmação 1.3).

Gráfico 18 - Grupo I – Contexto Organizacional – Média das respostas



Fonte: Elaboração própria

Partindo da tabela 19, e de forma complementar ao gráfico supramencionado, os resultados poderão ser analisados, também, com base na mediana e na moda.

Tabela 199 - Grupo I - Contexto organizacional (Média, Mediana, Moda)

Grupo I - Contexto Organizacional																
Afirmação		1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12	1.13	1.14	1.15
N	Válido	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Média		2,23	2,16	1,82	2,09	2,38	2,46	2,36	2,23	2,23	2,48	2,27	2,73	2,46	2,34	2,36
Mediana		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,50	2,00	3,00	2,50	2,00	2,00
Moda		3	2	1	2	2	2	2	2a)	2	3	3	3	2b)	2	2

a) Há duas modas: 2 e 3, ou seja, 18 respondentes concordam e 18 respondentes discordam da afirmação;

b) Há duas modas: 2 e 3, ou seja, 19 respondentes concordam e 19 respondentes discordam da afirmação;

Fonte: Elaboração própria

Prossegue-se, agora, para uma análise detalhada dos resultados obtidos no Grupo I, Contexto Organizacional recorrendo, para o efeito, à tabela 20 _ Grupo I - Respostas por escala de opinião, que nos permite verificar a taxa de concordância/discordância dos/as colaboradores/as relativamente às afirmações apresentadas.

Tabela 20 - Grupo I _Respostas por escala de opinião, em %

Grupo I - Contexto Organizacional (%)															
Escala	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12	1.13	1.14	1.15
Afirmações															
Discordo Totalmente	30,4	21,4	41,1	17,9	8,9	14,3	16,1	26,8	25,0	1,8	10,7	8,9	12,5	19,6	19,6
Discordo	26,8	48,2	39,3	57,1	48,2	39,3	37,5	32,1	35,7	48,2	39,3	21,4	33,9	35,7	37,5
Concordo	32,1	23,2	16,1	23,2	32,1	32,1	33,9	32,1	30,4	50,0	41,1	57,1	33,9	28,6	23,2
Concordo totalmente	10,7	7,1	3,6	1,8	8,9	14,3	10,7	8,9	8,9	0,0	3,6	12,5	16,1	14,3	17,9
NS/NR	0,0	0,0	0,0	0,0	1,8	0,0	1,8	0,0	0,0	0,0	5,4	0,0	3,6	1,8	1,8

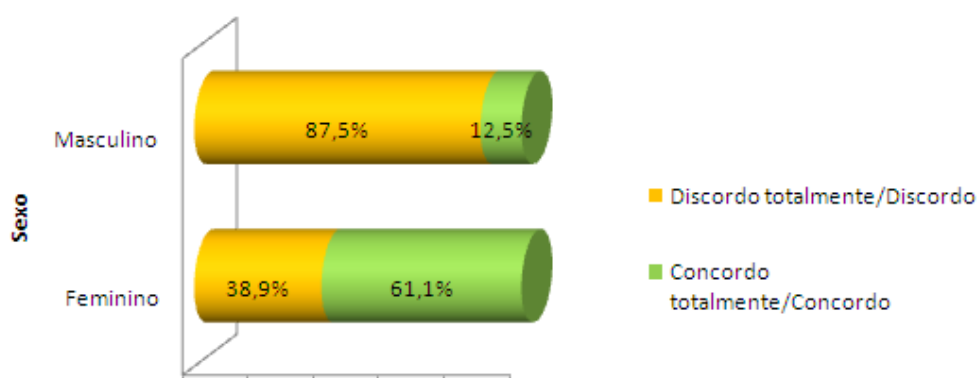
Fonte: Elaboração própria

Analisada a afirmação 1.1., **“existem relações de poder desiguais e injustas entre homens e mulheres, favoráveis ao sexo masculino”**, em média (2,23) a maioria dos/as respondentes considera não existir diferenças, desiguais e injustas, ao nível das relações de poder entre os sexos. A maioria (57,2%) discorda totalmente/discorda da afirmação havendo, ainda assim, uma taxa de concordância cerca de 43%. Analisando a relação entre esta afirmação e as variáveis independentes, através da aplicação do *Teste Qui-Quadrado de Pearson*, são evidenciadas diferenças estatisticamente significativas relativamente ao sexo dos/as respondentes. Considerando que Asymp. Sig é igual a 0,002 e analisando detalhadamente as respostas obtidas, verificamos notórias diferenças no posicionamento dos/as inquiridos/as. A grande maioria das mulheres (61,1%) perceciona a existência de diferenças nas relações de poder desiguais e injustas entre homens e mulheres, favoráveis ao sexo masculino. Opinião contrária à

manifestada pela maioria dos homens, na medida em que estes discordam totalmente da afirmação (87,5%), conforme evidenciado no gráfico 19.

Recordemos que as funções de liderança estiveram confinadas, em tempos remotos, exclusivamente ao sexo masculino (Amâncio, 1994; Silva, 1999; Brabo, 2007; Brabo, 2008; Brabo, 2009) que, pese embora atualmente se verifiquem menores desigualdades de género, esta evolução ocorre, ainda, de forma lenta.

Gráfico 199 - Existem relações de poder desiguais e injustas entre homens e mulheres, favoráveis ao sexo masculino - percepção segundo o sexo (%)



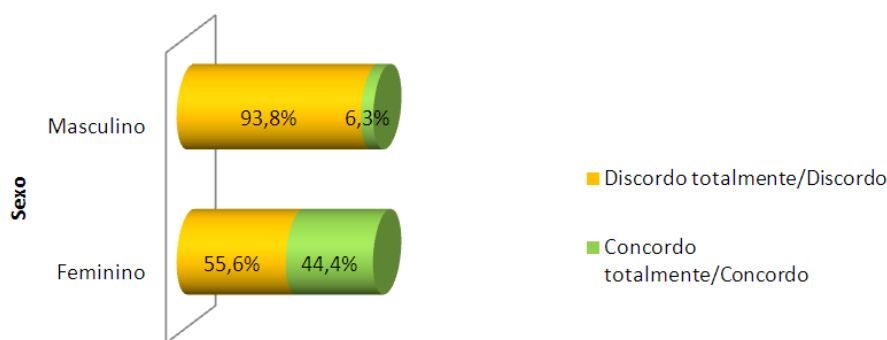
Fonte: Elaboração própria

Não obstante, a maioria dos/as participantes atualmente não perceciona a existência de dificuldades de afirmação da autoridade das mulheres, face à posição que ocupam na estrutura hierárquica.

Os/as colaboradores/as que integram a amostra, numa média de 2,16, discordam que **as mulheres tenham maior dificuldade de afirmação da sua autoridade face à posição que ocupam na estrutura hierárquica** (afirmação 1.2). Em termos percentuais, 69,6% discorda da afirmação 1.2, contrariamente a 30,4% de colaboradores/as que manifestam a sua concordância. Ao correlacionarmos a presente afirmação com as variáveis independentes, verifica-se uma influência estatisticamente significativa entre esta afirmação e a variável independente sexo, tendo em consideração que Asymp. Sig é igual a 0,018.

Os resultados obtidos evidenciam que a maioria das mulheres (55,6%) discorda da afirmação apresentada, opinião indubitavelmente assumida e partilhada pela esmagadora maioria dos inquiridos do sexo masculino (93,8%). No entanto, não podemos deixar de registar que, embora em número mais reduzido (44,4%), as respondentes do sexo feminino, percecionam a existência de diferenças entre homens e mulheres no que respeita à sua autoridade, no âmbito das relações estabelecidas no seio organizacional, manifestando a sua concordância com a existência de maiores dificuldades de afirmação da autoridade das mulheres face à posição que ocupam na estrutura hierárquica, conforme se verifica no gráfico 20.

Gráfico 200 - A posição que as mulheres ocupam na estrutura hierárquica causa maior dificuldade de afirmação da sua autoridade - percepção segundo o sexo (%)



Fonte: Elaboração própria

Recordemos Anne Cova (1999), autora que anuncia o *género* como sendo o primeiro meio utilizado para explicar as relações de poder, questão fundamental para perceber as relações existentes entre os sexos.

Este resultado remete-nos para aquilo que o acervo teórico revelara, designadamente a existência de menos legitimidade de poder e de autoridade das mulheres, comparativamente aos homens (Amâncio, 1994). Tal como afirmara Tânia Brabo: “historicamente, a identidade feminina foi construída para a dependência e a subordinação” (Brabo, 2009, p.6). Os dados obtidos neste trabalho vão, assim, de encontro ao postulado por Maria Rocha (2007), segundo a qual “o género está ligado à produção de identidades, múltiplas e plurais, de mulheres e homens no interior de relações e práticas sociais, no interior de relações de poder” (Rocha, 2007, p. 84).

Esta tomada de posição poderá refletir-se na maior ou menor predisposição das mulheres para o exercício de cargos dirigentes. Poderemos pressupor estar na presença, ainda, de estereótipos de género, que têm a sua “função” diferenciadora, ao distinguir os sexos e ao conduzir a diferentes papéis e posições sociais de género.

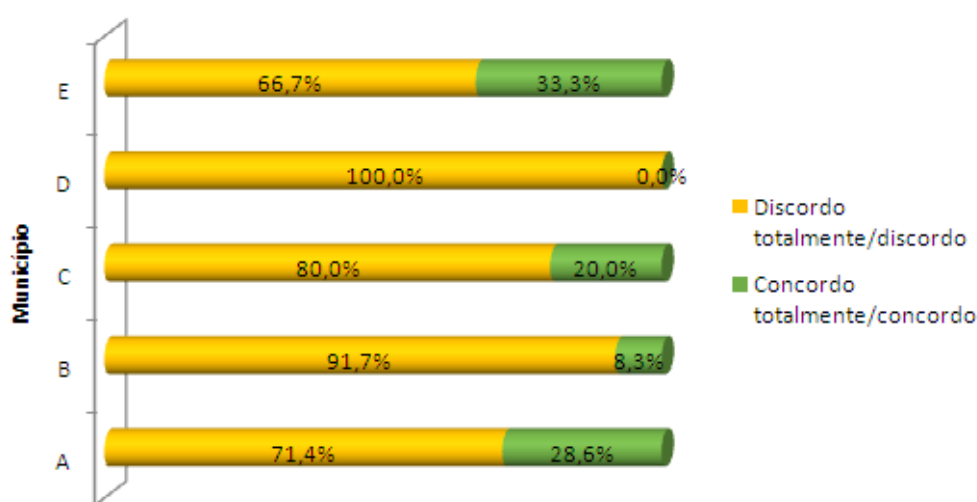
Ainda assim, é de destacar como sendo relevante e positivo o facto de a maioria das mulheres, atualmente, percecionar a existência de menos dificuldades de afirmação da sua autoridade, um marco importante na evolução da sociedade, supondo-se que tal percepção irá igualmente refletir-se nas demais esferas, no domínio público e privado.

Analisadas as respostas à afirmação 1.3, **“as mulheres são menos escolhidas para o exercício de cargos dirigentes, face às suas características tradicionalmente definidas como “femininas”, como por exemplo serem mais dóceis, sentimentais, frágeis”**, em média (1,82) os/as inquiridos/as discordam totalmente desta afirmação. De um modo geral, verifica-se uma elevada discordância com a afirmação (80,4%), coexistindo apenas uma pequena percentagem de inquiridos/as (19,6%) que considera que aquela realidade ainda persiste. Fazendo uma correlação entre a afirmação e as várias variáveis independentes, verifica-se uma relação estatisticamente

significativa entre a afirmação e a variável “Câmara Municipal”, tendo por base que Asymp. Sig é igual a 0,006.

Os resultados evidenciam que os/as colaboradores/as de todos os municípios em estudo (A, B, C, D e E) claramente discordam do facto de as mulheres serem as menos escolhidas para o exercício de cargos dirigentes, face às suas características tradicionalmente “femininas” (71,4%, 91,7%, 80%, 100%, 66,7%, respetivamente), conforme ilustrado no gráfico 21.

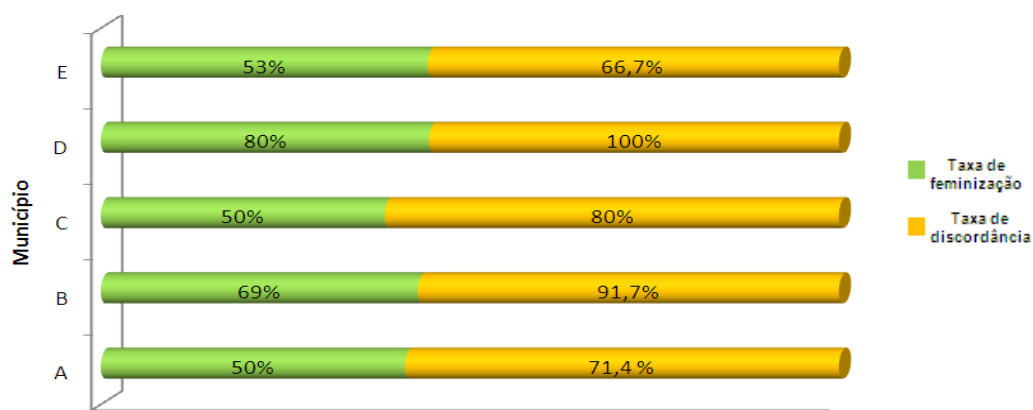
Gráfico 21 - As mulheres são menos escolhidas para o exercício de cargos dirigentes, face às suas características tradicionalmente definidas como “femininas” como por exemplo serem mais dóceis, sentimentais, frágeis - percepção segundo a autarquia (%)



Fonte: Elaboração própria

Se relacionarmos os resultados desta afirmação com a taxa de feminização relativa aos cargos dirigentes dos municípios em análise, verificamos que quanto maior é a taxa de feminização, maior é a taxa de discordância com a afirmação. Ou seja, há uma relação causal entre a afirmação apresentada e a taxa de feminização de cargos dirigentes, conforme se evidencia no gráfico 22. Portanto, a percepção de existência de (des)igualdades de género e da (in)existência de estereótipos de género, está associada ao menor ou maior acesso das mulheres a cargos dirigentes.

Gráfico 22 - Relação entre taxa de feminização e taxa de discordância face à afirmação 1.3, por município (%)



Fonte: Elaboração própria

Constata-se, assim, que à medida que as mulheres ascendem na hierarquia organizacional, uma nova visão emerge relativamente à maior ou menor perceção de (des) igualdade de género e ao sentimento da (in)existência de estereótipos de género refletidos no menor ou maior acesso das mulheres a cargos dirigentes, atendendo ao cenário envolvente das Câmaras Municipais, obtido através da aplicação do inquérito por entrevista.

Poder-se-á, então, concluir que o crescente ingresso de mulheres em cargos profissionais tradicionalmente considerados masculinos contribui para uma menor perceção da existência de estereótipos de género, da associação de caraterísticas culturalmente femininas aos cargos profissionais, isto é, contribui para uma menor estereotipia profissional.

Face aos resultados obtidos, e recordando Lígia Amâncio (1994) que advoga que o sistema de valores de cada indivíduo influencia a sua propensão para a mudança, poderemos deduzir que os estereótipos sociais e as representações sociais de género tendem a uma progressiva atenuação, na medida em que se verifica uma maior tomada de consciência para a inexistência de argumentos ou justificações para os juízos de valor que historicamente distinguiram os sexos masculino e feminino, e lhes associara uma identidade social positiva e negativa, respetivamente.

De acordo com a análise sociológica da construção do género, o estatuto social das mulheres tem uma relação direta com o significado social atribuído e com a posição da pessoa no sistema social referente a esse significado (Amâncio, 1994), acreditando-se, por esse motivo, que as diferenças entre os sexos serão tendencial e progressivamente reduzidas.

Recorde-se aqui, que também os/as responsáveis pela gestão de recursos humanos atualmente manifestaram não percecionarem a existência de desigualdades de género no acesso a cargos dirigentes, face ao ingresso significativo de mulheres na Administração Pública Local.

Em relação ao Município E, a taxa de discordância com a afirmação 1.3 é menor, coincidindo com o facto de ser o município onde se evidencia um maior número de mulheres a

ocupar cargos dirigentes do grau hierárquico inferior da base da pirâmide, ou seja, dirigentes intermédios de 3º grau. Coincide igualmente com o facto de o aumento do número de mulheres a exercer cargos de direção ser relativamente recente. Por sua vez, nos municípios B e D, onde se verifica uma maior taxa de discordância com a mesma afirmação, regista-se igualmente um maior número de mulheres a exercer cargos dirigentes, de direção intermédia de 2º grau, realidade que se evidencia há um tempo considerável.

Nesta afirmação, de facto, a tomada de posição entre colaboradores/as do sexo masculino e feminino assemelha-se, discordando da afirmação em 93,8% e 72,2%, respetivamente.

De acordo com a análise dos dados, verifica-se que, em média (2,09), os/as inquiridos/as discordam da afirmação 1.4, sobre a **existência de constrangimentos organizacionais para que os homens exerçam os direitos de paternidade**. Em termos percentuais, verificamos que 75% dos/as inquiridos/as da amostra têm uma perceção positiva sobre esta matéria, discordando da afirmação apresentada. Constatou-se não haver qualquer associação estatisticamente significativa entre as variáveis independentes e a posição dos/as inquiridos/as face à afirmação presente. Ou seja, os/as colaboradores/as não evidenciam, atualmente, a existência de constrangimentos organizacionais para que os homens possam beneficiar deste direito.

Para este facto, contribuíram decisivamente as políticas públicas, internacionais, europeias e nacionais, delineadas em matéria de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, que emergiram para fazer face às desigualdades e às práticas discriminatórias entre as mulheres e os homens, para o exercício do seu papel parental, em igualdade de circunstâncias.

Recorde-se, a este respeito, as diferentes medidas tomadas para garantia do direito à assistência a filhos menores e a dependentes adultos; da partilha da licença parental; do aumento do tempo de licença parental; e das diferentes modalidades de horários (CT, 2009; LTFP, 2014).

De destacar as mais recentes alterações ao Código de Trabalho, no qual foi introduzido o conceito de “licença de parentalidade”, em substituição de “licença de maternidade” vindo, desta forma, reforçar o papel de ambos os progenitores nesta matéria.

Ainda assim, coexiste uma minoria de inquiridos/as (25%) que considera haver constrangimentos organizacionais devido à ausência do homem para tratar de assuntos familiares.

Ou seja, apesar dos diplomas legais contemplarem e enfatizarem a igualdade de direitos entre homens e mulheres, no que respeita à conciliação da vida profissional e familiar, particularmente, a evolução nesta matéria afigura-se importante, mas ainda lenta, face à ainda perceção de que a entidade empregadora não aceita, de certo modo, a ausência de trabalhadores do sexo masculino em gozo dos direitos, designadamente a licença parental e a assistência a familiares. Esta evidência reflete-se, ainda, na existente estereotipia de género no seio da cultura organizacional das Administrações Públicas, igualmente enunciado pelos/as responsáveis pela gestão de recursos humanos entrevistados/as.

Neste âmbito, recorda-se o testemunho de um/a dos/as entrevistados/as, o/a qual argumentou que a legislação em vigor não permite uma efetiva igualdade entre os sexos ao nível

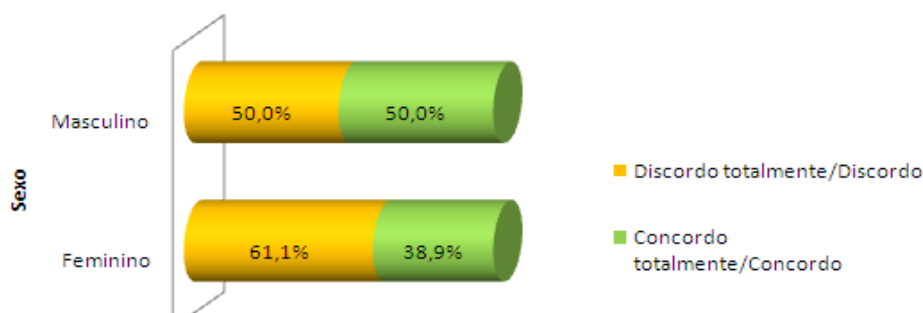
da utilização da licença parental, porque os homens ainda não usufruem, na prática, do direito à licença parental partilhada.

Neste âmbito, haverá assim uma maior tolerância à ausência da mulher em comparação com o homem, conforme advogam Warnet e Steel, 1999, citados por Cristina Vieira (2006). Por outro lado, os homens também poderão sentir maiores dificuldades em adaptar-se à nova cultura, porque, conforme foi exposto no enquadramento concetual desta dissertação, o género influencia a perceção que a sociedade tem relativamente às pessoas dos sexos feminino e masculino, no que respeita aos papéis sociais em particular, e é baseada em juízos estereotipados, padrões culturais impostos e interiorizados, que condicionam o seu desenvolvimento, nas várias dimensões da vida humana (Vieira, 2006).

Porém, embora os/as inquiridos/as não percecionem, de forma tão acentuada, que as mulheres tenham mais oportunidades de usufruir dos direitos de parentalidade face aos homens, a discordância é menor.

Em média (2,38) os/as inquiridos/as discordam que **no contexto organizacional as mulheres tenham mais oportunidades de usufruir dos direitos de parentalidade face aos homens** (afirmação 1.5). Ainda assim, nesta afirmação as opiniões dividem-se, havendo 57,1% de inquiridos/as que discordam totalmente/discordam e 41,1% que concordam totalmente/concordam com a afirmação. Neste domínio, existe uma relação estatisticamente significativa entre a afirmação e as variáveis *sexo* e *faixa etária*. Assim, considerando a variável *sexo*, e tendo por base que *Asymp. Sig* é igual a 0,005, os resultados obtidos evidenciam que as colaboradoras do sexo feminino discordam maioritariamente da afirmação em 61,1%. Entre os colaboradores do sexo masculino, as opiniões dividem-se (50% concordância e 50% discordância), conforme ilustrado no gráfico 23.

Gráfico 223 - No contexto organizacional, as mulheres têm mais oportunidades de usufruir dos direitos de parentalidade face aos homens - perceção segundo o sexo (%)

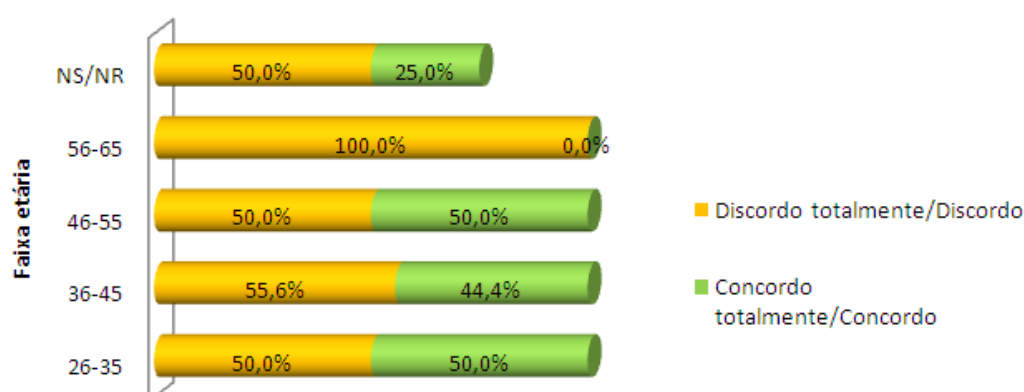


Fonte: Elaboração própria

Considerando a variável *faixa etária* e tendo por referência que *Asymp. Sig* é igual a 0,020 os resultados obtidos evidenciam que as opiniões relativamente à afirmação apresentada se dividem entre os/as colaboradores/as pertencentes às faixas etárias mais jovens, havendo um

cenário laboral que permite, atualmente, uma maior igualdade de oportunidades no usufruto de direitos de parentalidade, entre homens e mulheres. É de ressaltar, porém, a clara discordância da afirmação entre os/as colaboradores/as posicionados na faixa etária 56-65 anos, pressupondo refletir-se, de certo modo, o que foi o seu contexto profissional face às limitadas ou inexistentes oportunidades de os homens usufruírem dos direitos de parentalidade, comparativamente às mulheres (gráfico 24).

Gráfico 24 - No contexto organizacional, as mulheres têm mais oportunidades de usufruir dos direitos de parentalidade face aos homens - percepção segundo a faixa etária (%)



Fonte: Elaboração própria

Ou seja, podemos pressupor que existe, ainda, uma ligeira tendência para associar as responsabilidades familiares às mulheres, cultural e socialmente definidas como “boas mães”, “boas donas de casa”, e que se verificou maioritariamente na tomada de posição dos inquiridos do sexo masculino, indo de encontro ao estatuído pela literatura (Brabo, 2007; Silva, 1999; Nogueira, 2009; Perista, 2009).

Deste modo, apesar de ser cada vez menos notório, evidenciam-se, ainda, tomadas de posição que remetem para a existência intrínseca de estereótipos de género, associando o domínio afetivo e maternal à mulher, conforme corroborado em vários estudos (Amâncio, 1994, Monteiro, 2015; Pita, 2016; Rato et al., 2007; Silva, 1999; Wall et al. 2016). Portanto, trata-se de uma construção social dos indivíduos, em função do seu sexo biológico, que reflete os papéis sociais como ajustados a cada sexo (Ferreira, 2002).

Neste contexto, é recomendável que as características “tipicamente” femininas sejam de igual modo estimuladas nos homens, promovendo-se o cuidado para com os outros, a motivação ao nível do exercício das tarefas domésticas e das responsabilidades familiares, a fim de garantir uma maior potencialidade das capacidades de ambos os sexos e um maior equilíbrio entre a vida profissional, familiar e pessoal, numa sociedade que está em contínua mudança (Vieira, 2006).

Relativamente à afirmação 1.6, **“na autarquia, o/a “colaborador/a ideal” para o exercício de um cargo dirigente é aquele/a que tem disponibilidade total, a tempo inteiro, trabalhando por longas horas e com uma forte orientação para o trabalho, em detrimento da**

vida privada", as posições dos/as participantes no estudo dividem-se face àquilo que é considerado o/a "colaborador/a ideal" para o exercício de cargo dirigente [54% discordantes e 46% concordantes, neste último caso maioritariamente do sexo feminino (69%)].

Ou seja, embora haja a perceção de uma progressiva evolução na cultura organizacional dos municípios envolvidos, perante o que é concebido na perspetiva do *trabalhador/a ideal*, justificável pela evolução das novas tecnologias que permite aos/às colaboradores/as conciliar mais facilmente a vida familiar e pessoal, sem menosprezar as suas responsabilidades profissionais, inclusivamente em cargos de direção – pressupõe-se que haja ainda a presença de características do modelo de trabalho "tradicional", culturalmente instituído e percecionado, na maioria, por participantes do sexo feminino. Tendo em linha de conta os testemunhos dos/as entrevistados/as, acredita-se que esta tomada de posição do sexo feminino exista sobretudo pelo facto da "dupla jornada" ser ainda uma evidência vivida e sentida pela maioria das mulheres que exercem uma atividade profissional a tempo inteiro.

Sugere-se, assim, que o modelo de organização de trabalho seja adaptado àquilo que são as expectativas e necessidades dos/as colaboradores/as, permitindo uma maior conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. Verificou-se não haver qualquer associação estatisticamente significativa entre as várias variáveis independentes e a posição dos/as inquiridos/as.

Dos/as colaboradores/as que fazem parte da amostra, em média (2,36), discordam que **"os superiores hierárquicos assumem que as mulheres têm menos disponibilidade para o exercício de cargos dirigentes devido à maternidade e demais responsabilidades familiares"** (afirmação 1.7). No entanto, esta posição é manifestamente superior nos respondentes do sexo masculino (75%) comparativamente às respondentes do sexo feminino.

Analisada a variável *sexo*, que nesta afirmação apresenta uma significância estatística, e tendo por referência que Asymp. Sig é igual a 0,044, os resultados obtidos evidenciam que a maioria das mulheres (58%) considera existir, ainda, algum nível de desigualdade de oportunidades nesta matéria, manifestando a sua concordância com a afirmação, que se reflete na forma como a questão do género é socialmente construída e reproduzida dentro das organizações e das famílias.

Tendencialmente, há lugar a uma alteração da construção social dominante, do ideal de mãe e do ideal de trabalhador. Ainda assim, as mulheres sentem, de alguma forma, que existe uma associação entre o sexo e a disponibilidade dos/as colaboradores/as.

Estes dados poderão refletir a contínua cultura e estrutura organizacionais clássicas. Com efeito, e concordando com Belén Rando, Matilde Silva e Cláudia Anjos (2011), o modelo de organização do trabalho privilegia, ainda, o conceito de "trabalhador ideal", valorizando-se, de entre os demais fatores, a total disponibilidade do/a trabalhador/a e a forte orientação para o trabalho e objetivos, em detrimento da sua vida familiar e/ou pessoal.

Recordando os testemunhos dos/as entrevistados/as, estes/as não deixaram de admitir que as mulheres poderão, em alguns casos, ter menos disponibilidade para o exercício dos cargos dirigentes face aos homens, considerando que a maternidade e as responsabilidades familiares

permanecem, ainda, associadas ao sexo feminino, tal como evidenciam os estudos realizados sobre a matéria.

Evidencia-se, desta forma, a existência de raízes de uma cultura organizacional tradicional, assente no postulado de “trabalhador ideal” que, embora esteja em mudança, é um processo lento e gradual.

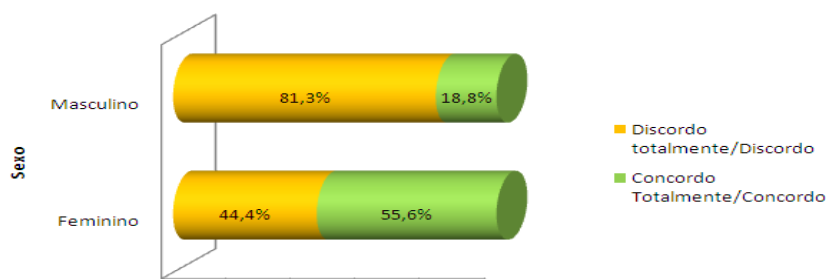
Questionados sobre a questão 1.8, **“para as mulheres serem promovidas, têm de demonstrar maiores competências profissionais, face aos homens”**, em média (2,23), os/as inquiridos/as discordam da afirmação. Em termos percentuais, analisando a tabela 20, 58,9% dos/as inquiridos/as discordam totalmente/discordam daquela afirmação, coexistindo uma percentagem de 41,1 de inquiridos/as que concordam/concordam totalmente com a afirmação.

Ou seja, em termos gerais verificou-se uma menor perceção da necessidade de as mulheres terem de demonstrar maiores competências profissionais, face aos homens, para serem promovidas. Analisando a relação entre esta questão e as variáveis independentes, assinalam-se diferenças estatisticamente significativas relativamente ao sexo e à faixa etária dos/as respondentes, que passamos a analisar.

Considerando a variável *sexo*, e tendo por base que *Asymp. Sig* é igual a 0,004, analisadas as respostas entre os sexos, a maioria das mulheres concorda com a afirmação (55,6%), aumentando o nível de concordância à medida que aumenta a sua faixa etária, podendo estabelecer-se, neste contexto, uma associação aos factos históricos, visto que as mulheres travaram uma longa luta para ter acesso a cargos de direção, que estavam outrora restritos ao sexo masculino, conforme aponta a literatura existente (Amâncio, 1994; Brabo, 2007; Monteiro, 2015; Perista, 2009; Rato et al., 2007).

Contrariamente, a esmagadora maioria dos homens (81,3%) discorda da afirmação, presumindo-se que as posições tomadas estão estritamente associadas ao aumento da taxa de feminização nos cargos dirigentes (gráfico 25).

Gráfico 25 - Para as mulheres serem promovidas, têm de demonstrar maiores competências profissionais, face aos homens - perceção segundo o sexo (%)



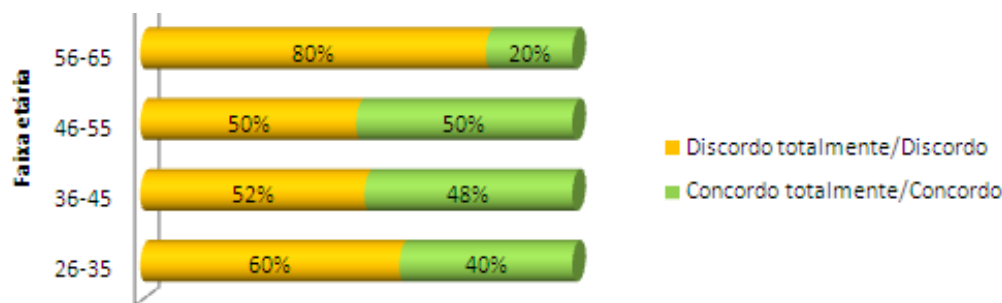
Fonte: Elaboração própria

Tendo em consideração a variável *faixa etária*, e tomando por referência que *Asymp. Sig* é igual a 0,029, os resultados obtidos evidenciam que, na faixa etária mais jovem (26-34 anos) e na

faixa etária mais elevada (56-65 anos), há uma maior discordância com a afirmação (60% e 100% respetivamente) sendo que nas faixas etárias intermédias (36-45 e 46-55) as opiniões divergem (cf. gráfico 26).

Verifica-se, assim, que os/as inquiridos/as posicionados/as nas faixas etárias mais jovens, não percebem aquela realidade, pressupondo haver uma crescente atenuação dos estereótipos de género.

Gráfico 26 - Para as mulheres serem promovidas, têm de demonstrar maiores competências profissionais, face aos homens - percepção segundo a faixa etária (%)



Fonte: Elaboração própria

Uma das questões que ainda se levanta no âmbito do exercício de cargos dirigentes é perceber se, perante o desempenho destes cargos dirigentes, as mulheres são direta ou indiretamente obrigadas a assumir um estilo de liderança considerado “masculino”, por ser mais valorizado, em detrimento de um estilo mais “feminino”.

Assim, em média (2,23), os/as inquiridos/as discordam da afirmação 1.9, **“Para as mulheres poderem exercer um cargo dirigente, são direta ou indiretamente obrigadas a assumir um estilo de liderança considerado “masculino”, por ser mais valorizado, em detrimento de um estilo mais “feminino”**. Em termos percentuais, 60,7% dos/as inquiridos/as discordam totalmente/discordam da afirmação.

Analisando a relação entre esta afirmação e as variáveis independentes, não se verificou qualquer relação de dependência. Ainda assim, considerou-se pertinente analisar os resultados obtidos na relação com as variáveis “cargo/carreira profissional” e “sexo”. Particularmente, os/as dirigentes (87,5%) não consideram, atualmente, que as minuciosidades associadas aos cargos historicamente conotados como “masculinos”, i.e., características tipicamente vinculadas aos homens – com traços de personalidade como a agressividade, independência e menor sensibilidade (Amâncio, 1994; Brabo, 2007; Janeiro, 2016; Rato, 2007; Rocha, et. al., 2007; Silva, 1999) – se verifiquem de forma tão significativa no estilo de gestão adotado pelas mulheres.

Esta evidência vem, de certo modo, diminuir alguma validade ao que as autoras Conceição Nogueira (2009), Maria Trigo e Lucila Brioschi (2007) advogam, designadamente que algumas mulheres para poderem assumir posições tradicionalmente masculinas, na competição e luta pelo poder, teriam de assumir os valores, práticas e comportamentos considerados masculinos. Ainda assim, de um modo geral, analisada a variável sexo, de entre os/as

respondentes que concordam com a afirmação, há uma concordância assumida maioritariamente pelo sexo feminino (52,8%), face ao sexo masculino.

Lembrando o discurso dos/as entrevistados/as, e refletindo sobre as diferenças no estilo de liderança com base no género, é possível perceber que há uma clara divisão de opiniões, pois metade dos/as entrevistados/as refere não haver uma correspondência direta entre o sexo do/a dirigente e a forma como o cargo é exercido.

Por seu turno, e em oposição, alguns/algumas dos/as entrevistados/as evidenciam a existência de diferenças nos estilos de liderança entre os sexos, verificando que as mulheres adotam um estilo de liderança mais agressivo e mais inflexível mostrando, porém, maior compreensão perante situações mais delicadas.

Analisada a variável *sexo*, de uma forma geral, de entre os/as respondentes que concordam com a afirmação, é uma posição assumida maioritariamente pelo sexo feminino (52,8%), face ao sexo masculino, que discorda em 81,3%.

Relativamente às opções ao modelo tradicional de trabalho, que cada vez mais se defendem como medidas de conciliação da vida profissional, pessoal e familiar, como exemplo a realização de trabalho a partir de casa (ex.: teletrabalho), sempre que necessário para fazer face a responsabilidades familiares/pessoais, as opiniões dos/as participantes dividem-se.

Os resultados da afirmação 1.10, **“a autarquia permite trabalhar a a partir de casa (ex.: teletrabalho), sempre que necessário para fazer face a responsabilidades familiares/pessoais”**, revelam que 50% dos/as inquiridos/as discordam totalmente/discordam e 50% concordam com a afirmação. Analisando a relação entre esta afirmação e as variáveis independentes, verificam-se diferenças estatisticamente significativas relativamente à Câmara Municipal onde os/as respondentes exercem funções e o seu estado civil.

Assim, considerando a variável “Câmara Municipal”, e tendo por referência que *Asymp. Sig* é igual a 0,000, os resultados obtidos evidenciam que os/as colaboradores/as das Câmaras Municipais A, C e E, manifestam maior concordância, em contraste com as Câmaras B e D, que revelam discordar da afirmação.

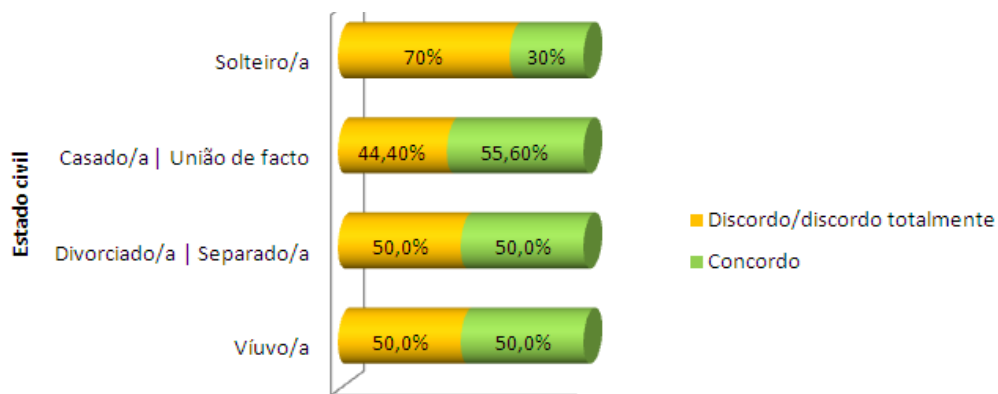
Considerando a variável *estado civil*, e tendo por referência que *Asymp. Sig* é igual a 0,047, os resultados obtidos evidenciam que o maior nível de discordância está concentrado nos/as colaboradores/as solteiros/as (70%). No sentido inverso, 55,6% dos/as colaboradores/as casados/as concordam com a afirmação.

Entre os/as respondentes que pertencem ao estado civil divorciado/a, separado/a, viúvo/a, as opiniões dividem-se (cf. gráfico 27. A maioria dos/as colaboradores/as concordantes têm dependentes a cargo. Também se verificou que, embora sem relevância estatística, a maioria dos/as dirigentes concorda com esta afirmação (57%).

Deste modo, presume-se que as Câmaras Municipais adotam práticas de trabalho distintas, permitindo uma maior ou menor conciliação laboral e familiar, em benefício dos/as colaboradores/as casados/as|divorciados/as|separados/as|viúvos/as, principalmente, já que estes/as, na esmagadora maioria, têm dependentes a cargo.

Tal como Bob Nelson e Peter Economy (2006) sustentam, “com a tecnologia atual, o trabalho está a tornar-se cada vez mais um estado de espírito em vez de um local”, devendo ser definidos e disponibilizados novos métodos e formas de organização do trabalho, que promovam uma maior conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

Gráfico 27 - A autarquia permite trabalhar a partir de casa (ex.: teletrabalho), sempre que necessário para fazer face a responsabilidades familiares/pessoais - perceção segundo o estado civil (%)

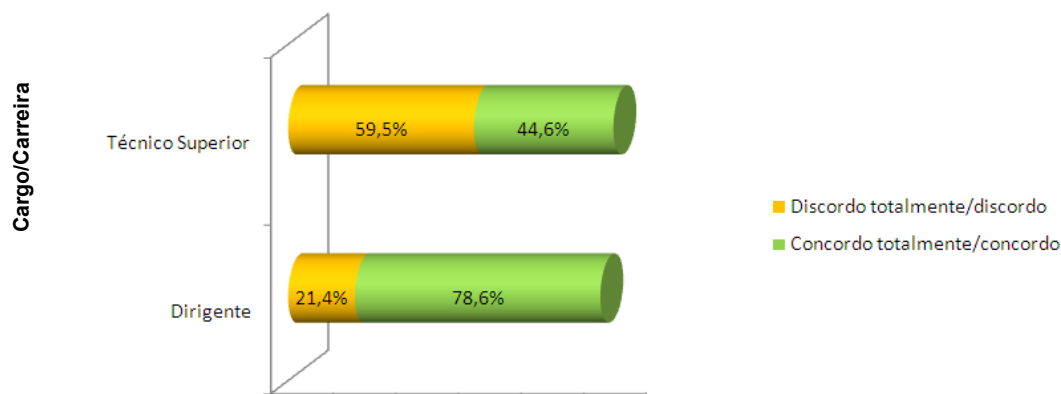


Portanto, embora não seja uma prática ainda comumente utilizada, começa a haver indícios da sua utilização, ainda que reduzidos, necessitando as entidades empregadoras de proceder às necessárias alterações ao modelo de organização do trabalho.

Apresentada a afirmação 1.11, “**a autarquia permite trabalhar a tempo parcial, sempre que necessário para fazer face a responsabilidades familiares/pessoais**”, em média (2,27), os/as inquiridos/as discordam da afirmação. Em termos percentuais, analisando a tabela 20, 50% dos/as inquiridos/as discordam totalmente/discordam daquela afirmação, coexistindo 44,6% de colaboradores/as que concordam/concordam totalmente com a afirmação.

Estudando a relação entre esta afirmação e as variáveis independentes, observam-se diferenças estatisticamente significativas relativamente a cargo/carreira e sexo dos/as respondentes. Assim, considerando a variável *cargo/carreira*, e tendo por referência que *Asymp. Sig* é igual a 0,010, os resultados obtidos evidenciam que 78,6% dos/as colaboradores/as dirigentes concordam/concordam totalmente. Opinião contrária foi manifestada por 59,9% dos/as colaboradores/as integrados/as na carreira *Técnico Superior*, que discordam/discordam totalmente (gráfico 28).

Gráfico 28 - A autarquia permite trabalhar a tempo parcial, sempre que necessário para fazer face a responsabilidades familiares/pessoais - percepção segundo o cargo/carreira profissional (%)



Fonte: Elaboração própria

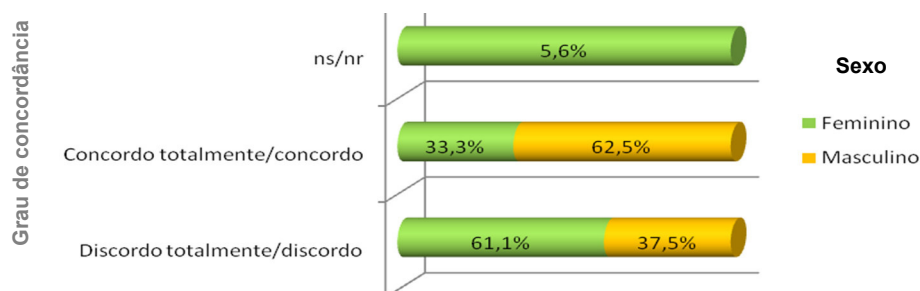
Pese embora o facto de não existir uma relação estatisticamente significativa no que concerne à variável “município”, importa destacar que os/as colaboradores/as que exercem funções nos municípios B e E, são aqueles/as que mais concordam com esta afirmação, em 66,7% e 77,8%, contrariamente aos/às colaboradores/as que exercem funções nos municípios A, C e D, que discordam em 71,4%, 66,7% e 50%, respetivamente.

Ou seja, existem práticas organizacionais distintas entre os municípios que permitem uma maior ou menor conciliação entre a vida profissional e familiar. Considerando a variável sexo, e tendo por referência que Asymp. Sig é igual a 0,040, os resultados obtidos evidenciam que a maioria das colaboradoras do sexo feminino (61,1%) discorda/discorda totalmente da afirmação. No sentido inverso, 62,5 % dos colaboradores do sexo masculino concordam/concordam totalmente com a afirmação (cf. gráfico 29).

Verifica-se, assim, que a possibilidade de praticar a modalidade de trabalho a tempo parcial, para fazer face a responsabilidades familiares/pessoais, é uma opção utilizada na grande maioria pelos/as dirigentes, comparativamente aos/às colaboradores/as integrados/as na carreira de Técnico Superior, sendo os dirigentes do sexo masculino que recorrem mais à medida em apreciação. Ou seja, é uma modalidade que é raramente utilizada para conciliar a vida profissional, familiar e pessoal, sendo que, em 2016, a esmagadora maioria da população empregada (88%) trabalhou a tempo completo (CITE, 2017).

Este cenário é provavelmente justificável pelas limitações financeiras subjacentes a esta medida e pelas práticas organizacionais que ainda persistem, baseadas em modelos tradicionais de trabalho.

Gráfico 29 - A autarquia permite trabalhar a tempo parcial, sempre que necessário para fazer face a responsabilidades familiares/pessoais - percepção segundo o sexo (%)



Fonte: Elaboração própria

Apresentada a afirmação 1.12, “**os horários de trabalho praticados na autarquia podem ser ajustados, sempre que necessário, para fazer face a responsabilidades familiares/pessoais**”, em média (2,73) os/as inquiridos/as concordam com a afirmação. A análise quantitativa efetuada demonstra que a grande maioria dos/as participantes no estudo académico (70%) revela que os horários de trabalho praticados na autarquia podem ser ajustados, sempre que necessário, para fazer face a responsabilidades familiares/pessoais.

Assim sendo, perante o aumento da diversidade de modalidades de horário de trabalho, presente na legislação laboral, as autarquias locais permitem, cada vez mais, um ajustamento dos horários de trabalho, como medida de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. No entanto, verifica-se que a maioria dos/as inquiridos/as dispõe de um horário de trabalho rígido, o horário-padrão da função pública: “9h00-12h30 | 14h00-17h30”. Não se verificou a existência de qualquer relação de dependência face às variáveis analisadas.

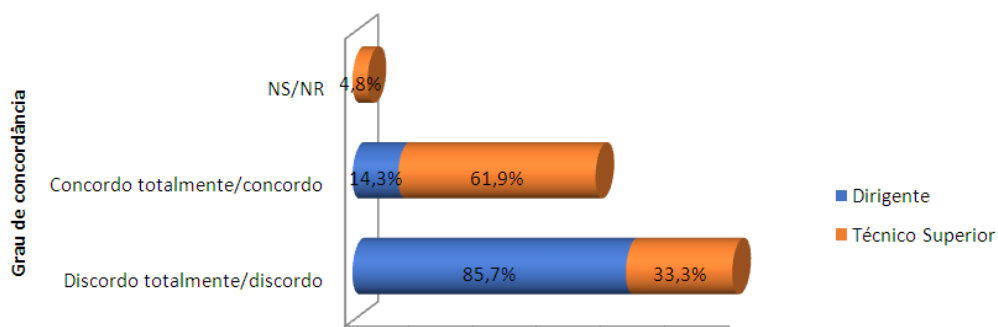
Apresentada a afirmação 1.13, “**existe subjetividade nos critérios definidos para avaliar os/as candidatos/as aquando da seleção de pessoal para cargos dirigentes**”, em média (2,46), os/as inquiridos/as concordam com a afirmação: 50% concordam/concordam totalmente, contrariamente a 46,4% que discordam/discordam totalmente (tabela 20).

Analisando a relação entre esta afirmação e as variáveis independentes, assinalam-se diferenças estatisticamente significativas relativamente ao cargo/carreira e sexo dos/as respondentes.

Considerando a variável *cargo/carreira profissional*, tendo por referência que Asymp. Sig é igual a 0,011, os resultados obtidos evidenciam que, entre colaboradores/as titulares de cargos dirigentes e colaboradores/as integrados/as na carreira de Técnico Superior existe uma clara divergência no que respeita à percepção sobre os critérios de acesso a cargos dirigentes. Verificou-se que a esmagadora maioria dos/as dirigentes (87,5%), discorda da existência de subjetividade nos critérios de seleção de pessoal definidos para avaliar os/as candidatos/as a cargos dirigentes. Por seu turno, a maioria dos/as colaboradores/as integrados/as na carreira *Técnico Superior*

(61,9%) concorda que os critérios de seleção são efetivamente subjetivos, posição marcadamente defendida pelas mulheres.

Gráfico 30 - Existe subjetividade nos critérios definidos para avaliar os/as candidatos/as aquando da seleção de pessoal para cargos dirigentes - percepção segundo o cargo/carreira profissional (%)

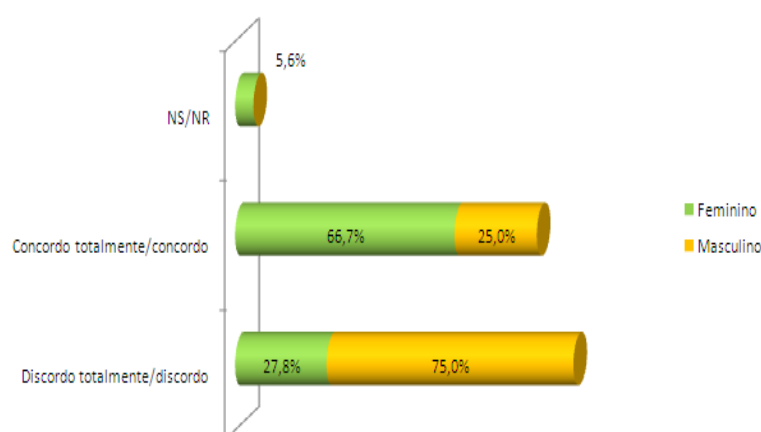


Fonte: Elaboração própria

Atendendo à variável sexo, tendo por referência que Asymp. Sig é igual a 0,004, os resultados obtidos evidenciam uma discrepância relativamente às percepções que os/as respondentes têm face aos critérios de seleção de pessoal dirigente. A esmagadora maioria das mulheres (66,7%) percebe a existência de critérios subjetivos de seleção de pessoal, contrariamente a 75% dos homens, que não partilham a mesma opinião, discordando desta evidência (gráfico 31).

Existem, efetivamente, diferenças significativas no que respeita à percepção que os/as colaboradores/as têm relativamente a esta matéria, com influência no acesso a cargos dirigentes.

Gráfico 31 - Existe subjetividade nos critérios definidos para avaliar os/as candidatos/as aquando da seleção de pessoal para cargos dirigentes - percepção segundo o sexo (%)



Fonte: Elaboração própria

Neste âmbito, os/as entrevistados/as enfatizam a importância da elaboração de um correto e detalhado perfil de competências e a definição de critérios objetivos de avaliação, aquando da abertura de um procedimento concursal, que elimine a probabilidade de existência de quaisquer fatores discriminatórios entre os sexos. Consideram ser uma medida capaz de garantir uma representação equilibrada de homens e mulheres no acesso a cargos dirigentes, com na avaliação e do reconhecimento do mérito dos/as candidatos/as.

Ou seja, realça a importância do princípio da meritocracia, enquanto valor democrático, promovendo, assim, a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres. Parafraseando João Bilhim (2016), “a seleção com base no mérito tem sido valorizada e aceite ao longo dos tempos, como sinal de modernidade, garantia ética, baluarte contra a corrupção e garantia de imparcialidade na gestão das pessoas no setor público” (João Bilhim, 2016, p.20). Deste modo, os critérios devem ser objetivos para que seja feita uma seleção mais justa possível.

A este propósito, no campo 6 do inquérito por questionário, destinado à apresentação de sugestões de melhoria, na opinião dos/as colaboradores/as o júri dos procedimentos concursais para recrutamento e seleção deverá ser isento, transparente, íntegro e coerente, estabelecendo regras claras e objetivas na abertura dos procedimentos concursais. Os critérios de avaliação e seleção deverão ser mais objetivos, baseados exclusivamente no mérito dos/as candidatos/as (competências técnicas, características de liderança, agente motivador de equipas, catalisador de mudança e melhoria contínua, o comprometimento com a missão da organização, motivação para o exercício do cargo profissional) independentemente do seu sexo, com a eliminação de quaisquer fatores subjetivos.

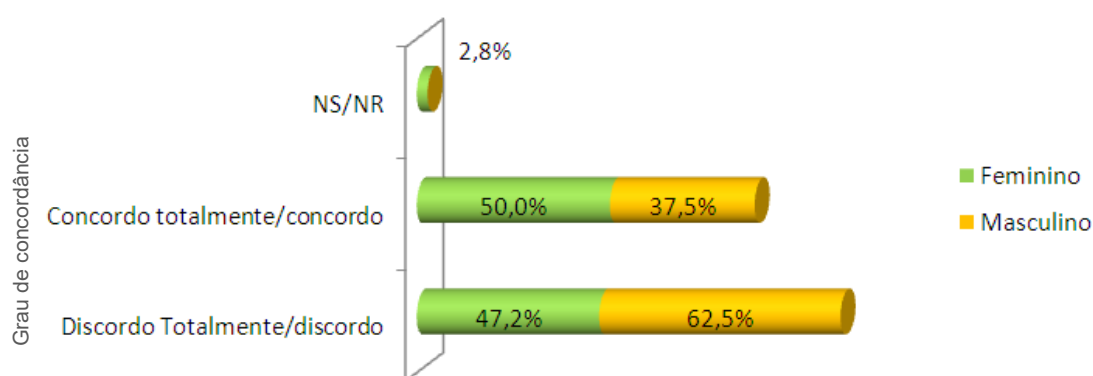
Na opinião de um/a inquirido/a, é preciso haver uma mudança de mentalidades face à avaliação das competências das mulheres. Foi ainda referido que o júri de um procedimento concursal não deveria ser escolhido a partir dos técnicos da própria organização, para garantir maiores níveis de isenção e transparência, tal como acontece atualmente, devendo ser requisitado a diferentes organizações, sem qualquer contacto com a entidade empregadora, sem conhecimento dos/as seus/suas eleitos/as. Pensa-se que desta forma seria possível salvaguardar pressões para favorecer um/a candidato/a, por questões de favorecimento pessoal e/ou pagamento de favores políticos (*job for the boys*).

Apresentada a afirmação 1.14., **“O acesso às redes de contactos informais e/ou redes político-partidárias influencia o acesso aos cargos dirigentes, sendo facilitado aos homens e dificultado às mulheres”** em média (2,34), os/as inquiridos/as discordam que haja influência no acesso aos cargos dirigentes por esta via e que seja facilitado aos homens e dificultado às mulheres. No entanto, importa ainda sublinhar que as opiniões, por vezes, se diferenciam entre homens e mulheres. Analisando a relação entre esta afirmação e as variáveis independentes, verificam-se diferenças estatisticamente significativas relativamente ao sexo dos/as respondentes. Assim, verifica-se que há uma maior discordância desta afirmação entre os inquiridos do sexo masculino (62,5%). Contrariamente, 50% das colaboradoras do sexo feminino consideram existir

um favorecimento do sexo masculino, dado o maior acesso a redes de contacto informais e/ou redes político-partidárias que dispõem, uma realidade que pressupomos ainda existir (gráfico 32).

Tal como advogam Suzan Lewis e Jeremy Lewis (1996) o facto de haver outras formas de manter o *status quo* dos homens faz com que as desigualdades de género sejam continuamente perpetuadas.

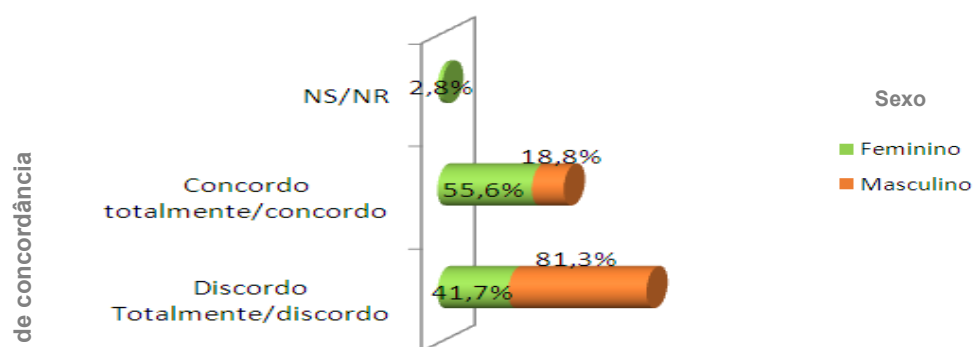
Gráfico 32 - O acesso às redes de contactos informais e/ou redes político-partidárias influencia o acesso aos cargos dirigentes, sendo facilitado aos homens e dificultado às mulheres - percepção segundo o sexo (%)



Fonte: Elaboração própria

Analisada a afirmação 1.15, **“Os cargos dirigentes são cargos, fundamentalmente, de confiança política, tradicionalmente confiados ao sexo masculino”**, em média, (2,36), os/as inquiridos/as discordam da mesma, em 57,1%, contrariamente a 41,1% de concordantes (tabela 20). Analisando a relação entre esta afirmação e as variáveis independentes não se verificaram diferenças estatisticamente significativas relativamente às variáveis independentes. Todavia, se analisarmos a opinião entre os sexos, verifica-se uma maior concordância das mulheres (55,6%) comparativamente aos respondentes do sexo masculino (gráfico 33), o que vai de encontro à tendência observada na questão anterior.

Gráfico 33 - Os cargos dirigentes são cargos, fundamentalmente, de confiança política, tradicionalmente confiados ao sexo masculino - percepção segundo o sexo (%)



Fonte: Elaboração própria

Recorde-se que Carvalho, E., citado por Vanessa Pita (2015), considera que a Administração Pública tem um cariz “marcadamente” político, tal como defendido por César Madureira, autor que afirmara a confiança como um elemento crucial para o acesso a cargos de direção superior. Portanto, estamos perante cargos de confiança política e, neste âmbito, poder-se-á deduzir que as mulheres estarão, eventualmente, em desvantagem, em comparação com os os homens, pelo menor acesso às redes informais.

Em suma, no Grupo I_Contexto Organizacional, verificou-se que, perante as afirmações colocadas, existe uma influência entre os resultados obtidos e as variáveis independentes assinaladas na tabela 21.

Tabela 211 - Quadro-resumo das correlações entre variáveis dependentes e independentes

Afirmação	Câmara Municipal	Cargo/ Carreira Profissional	Faixa Etária	Sexo	Estado Civil	Tempo de Serviço	Dependentes a cargo
1.1	-	-	-	Sig. = 0,002	-	-	-
1.2	-	-	-	Sig. = 0,018	-	-	-
1.3	Sig. = 0,006	-	-	-	-	-	-
1.4	-	-	-	-	-	-	-
1.5	-	-	Sig. = 0,020	Sig. = 0,005	-	-	-
1.6	-	-	-	-	-	-	-
1.7	-	-	-	Sig. = 0,044	-	-	-
1.8	-	-	Sig. = 0,029	Sig. = 0,004	-	-	-
1.9	-	-	-	-	-	-	-
1.10	Sig. = 0,000	-	-	-	Sig. = 0,047	-	-
1.11	-	Sig. = 0,010	-	Sig. = 0,040	-	-	-
1.12	-	Sig. = 0,018	-	-	-	-	-
1.13	-	Sig. = 0,011	-	Sig. = 0,004	-	-	-
1.14	-	-	-	Sig. = 0,007	-	-	-
1.15	-	-	-	-	-	-	-

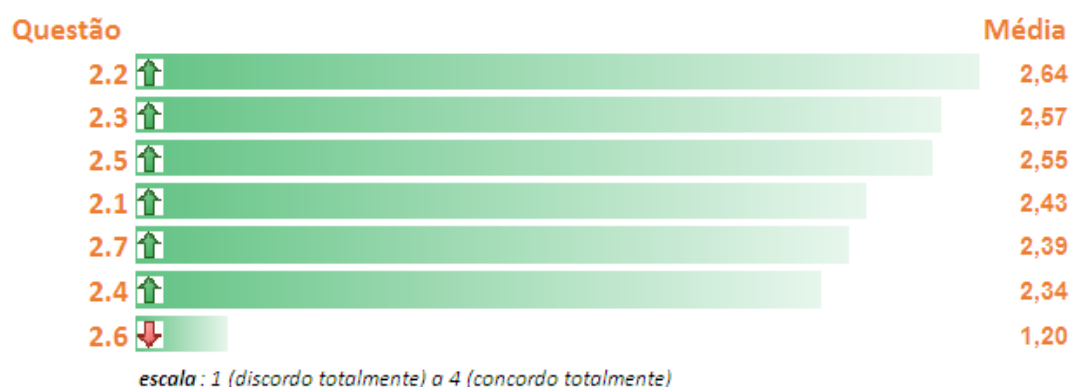
Fonte: Elaboração própria

Grupo II – Contexto social e cultural

Importa, agora, conhecer a perceção e as atitudes dos/as colaboradores/as inquiridos/as sobre um conjunto de afirmações que versam sobre a influência do contexto social e cultural nas questões da igualdade de género.

Debruçando a nossa análise sobre o gráfico 34, no qual nos é demonstrada a média dos resultados obtidos por afirmação constante do Grupo II _ Contexto Social e Cultural, numa escala de 1 (discordo totalmente) a 4 (concordo totalmente), verifica-se que, entre as afirmações apresentadas, destaca-se como aspeto mais importante, com uma média de 2,64, o facto de a educação escolar influenciar o percurso profissional, na escolha da área funcional na qual exercem a sua atividade profissional (afirmação 2.2). Do lado oposto, em média (1,20) os/as inquiridos/as discordam totalmente com o facto de as mulheres terem menores capacidades de liderança comparativamente aos homens (afirmação 2.6).

Gráfico 34 - Grupo II _ Contexto Social e Cultural - Média das respostas



Fonte: Elaboração própria

Partindo da tabela 22, e de forma complementar ao gráfico supramencionado, os resultados poderão ser analisados, também, com base na mediana e na moda.

Tabela 22 - Grupo II - Média, Mediana, Moda

Grupo II – Contexto social e cultural									
Afirmação		2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	
N	Válido	56	56	56	56	56	56	56	56
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0	0
Média		-	2,43	2,64	2,57	2,34	2,55	1,20	2,39
Mediana		-	2,50	3,00	3,00	2,00	3,00	1,00	2,00
Moda		-	3	3	3	2	3	1	2

Fonte: Elaboração própria

Importa proceder, de seguida, a uma análise detalhada dos resultados obtidos no Grupo II - Contexto Social e Cultural, partindo da tabela 23 (Grupo II - Grau de Concordância/Discordância, em %), que nos permite visualizar a taxa de concordância e/ou discordância dos/as colaboradores/as face às afirmações apresentadas. Do mesmo modo, proceder-se-á à análise de eventual existência de relações estatisticamente significativas entre as respostas obtidas e as variáveis independentes, com recurso ao *Teste Qui-Quadrado de Pearson*.

Tabela 223 - Grupo II - Respostas por escala de opinião, em %

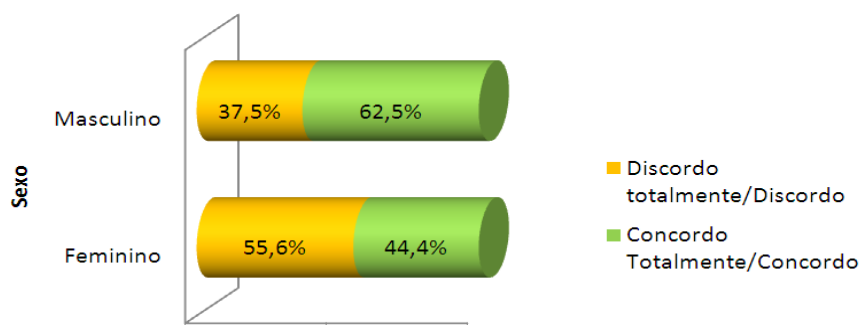
Grupo II – Contexto social e cultural							
Escala							
Afirmações	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7
Discordo totalmente	16,1	10,7	10,7	16,1	8,9	87,5	14,3
Discordo	33,9	23,2	33,9	39,3	33,9	8,9	37,5
Concordo	41,1	57,1	42,9	39,3	42,9	0,0	35,7
Concordo totalmente	8,9	8,9	12,5	5,4	12,5	3,6	10,7
NS/NR	0,0	0,0	0,0	0,0	1,8	0,0	1,8

Fonte: Elaboração própria

Na afirmação 2.1, “**o tipo de educação familiar influenciou o meu percurso profissional, na escolha da área funcional na qual exerço a minha atividade profissional**”, em média (2,43), os/as respondentes manifestaram a sua concordância verificando-se, contudo, uma segmentação nas opiniões apresentadas: 50% concordam totalmente/concordam e 50% discordam totalmente/discordam. Todavia, de acordo com a escala utilizada e tendo como referência o valor da “moda”, o nível de tomada de posição que mais se repete é o valor nominal “concordo”.

Analisando a relação entre esta afirmação e as variáveis independentes, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas. Por sua vez, observando a tomada de posição, por sexo, há uma ligeira diferença no nível de concordância, sendo os/as inquiridos/as do sexo masculino aqueles que mais percecionaram a educação familiar como influenciadora do seu percurso profissional (gráfico 35).

Gráfico 35 - O tipo de educação familiar influenciou o meu percurso profissional, na escolha da área funcional na qual exerço a minha atividade profissional - percepção segundo o sexo (%)



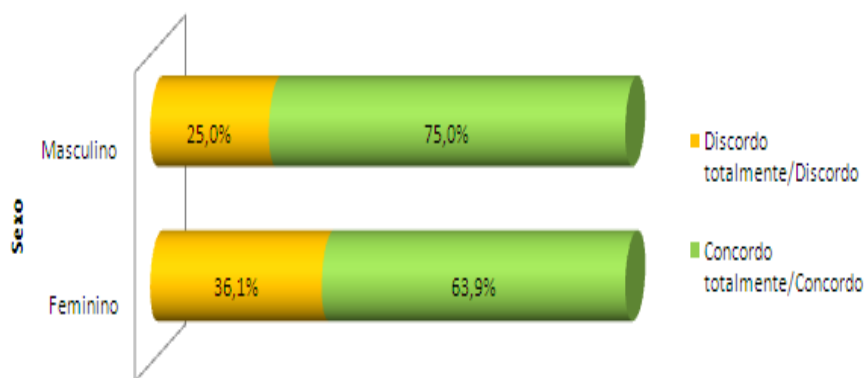
Fonte: Elaboração própria

Analisando a afirmação 2.2, em média (2,64) os/as inquiridos/as concordam bastante que **“o tipo de educação escolar influenciou o percurso profissional, na escolha da área funcional na qual exercem a sua atividade profissional”**. Em termos percentuais, há uma clara concordância com esta afirmação, em 66,1%. Reflete, de facto, haver uma influência escolar nas escolhas profissionais, face ao sexo das pessoas, conforme aponta o acervo teórico.

Tendo em conta a relação entre esta afirmação e as variáveis independentes, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas. Analisando a relação entre este indicador e a tomada de posição, por sexo, a grande maioria dos inquiridos do sexo masculino concorda com a afirmação, em 75%, bem como as respondentes do sexo feminino, ainda que em menor percentagem (63,9%), conforme ilustrado no gráfico 36.

Esta concordância é acentuada nas três primeiras faixas etárias, ou seja, ainda se reflete a influência da educação escolar no domínio da igualdade de género.

Gráfico 36 - O tipo de educação escolar influenciou o percurso profissional, na escolha da área funcional na qual exercem a sua atividade profissional - percepção segundo o sexo (%)



Fonte: Elaboração própria

Assim, com base nos resultados obtidos face às duas afirmações, 2.1 e 2.2, verificamos que, tendo em conta a tomada de posição por sexo, os inquiridos do sexo masculino percecionam, em larga medida, que a educação familiar e a educação escolar tiveram maior influência no seu percurso profissional, designadamente na escolha da área funcional na qual exercem a atividade profissional.

Por seu turno, as mulheres percecionam que a educação familiar não exerceu influência sobre o seu percurso profissional, comparativamente à educação escolar, que teve maior peso na escolha da área profissional na qual exercem a sua atividade profissional.

Destaca-se aqui a importância que a educação familiar assume no âmbito das representações de género, que marcam a construção da identidade sexual das crianças, porque o meio familiar influencia decisivamente o processo de socialização da pessoa, desde o seu nascimento e ao longo do seu desenvolvimento. Assim, deve a educação familiar ter um papel ativo na não reprodução dos estereótipos de género que haviam sido interiorizados relativamente ao que é ser homem ou ser mulher (Vieira, 2006).

Como refere Cristina Vieira (2006), as tarefas domésticas e a valorização de comportamentos diferenciados em relação ao género contribuem para a definição de papéis na vida adulta e influenciam, de forma diferenciada o desenvolvimento e aprendizagem das pessoas.

Este cenário foi estudado por Torres e Silva (1998), citado por Vieira (2006), no qual se revelou que os homens participam maioritariamente nos afazeres familiares de natureza administrativa, tais como tratar dos seguros, das contas, dos impostos, das reparações de veículos, jardinagem.

Por seu turno, a mulher continua a assumir a principal responsabilidade pelos afazeres domésticos, como limpar a casa, tratar das refeições, cuidado das crianças e de outros dependentes a cargo, perpetuando, assim, os papéis sexuais de género refletindo-se, por sua vez, se reflete no respetivo percurso profissional. Neste âmbito, devem as pessoas ser estimuladas a realizar funções “femininas” e masculinas”, numa lógica de desenvolvimento pessoal, interpessoal e profissional harmonioso, desde tenra idade.

Da informação recolhida nas entrevistas, verificou-se que, na esmagadora maioria, os homens exercem a sua atividade profissional em áreas socialmente masculinas pelo que, correlacionando as afirmações 2.1 e 2.2, poderemos, de facto, confirmar a existência de um forte alinhamento com os dados apresentados na literatura, entre a educação familiar e escolar e as áreas profissionais ocupadas pelos homens.

Conforme acima enunciado, o estudo em análise veio confirmar a persistência do efeito “glass wall”, comumente designado por “segregação horizontal”, no que respeita exclusivamente às áreas social e culturalmente direcionadas para o sexo feminino, continuamente ocupadas pelas mulheres, sem evoluções notórias na ocupação daquelas áreas pelos homens, perpetuando-se os estereótipos de género.

Neste contexto, é recomendável que se estimulem as características “tipicamente femininas” nos homens, promovendo-se o cuidado para com os outros, a motivação ao nível do exercício de tarefas domésticas e das responsabilidades familiares, a fim de garantir uma maior potencialidade das capacidades de ambos os sexos e um maior equilíbrio entre a vida profissional, familiar e pessoal, numa sociedade que está em contínua mudança (Vieira, 2006).

Por seu turno, poderemos também fazer uma ligação entre a perceção das mulheres no que respeita à influência da educação familiar na escolha do seu percurso profissional e as áreas

funcionais ocupadas. De facto, as mulheres revelaram que a educação escolar teve maior influência no seu percurso profissional face à educação familiar e têm efetivamente vindo a ocupar, de forma crescente, áreas tradicionalmente masculinas.

Ou seja, no seio familiar, historicamente as mulheres eram educadas para o exercício de atividades culturalmente femininas, o que não se reflete na atualidade, uma vez que as mulheres revelam maior abertura para o exercício de atividades socialmente masculinas, tal como revelam os dados estatísticos sobre as áreas funcionais ocupadas pelas mulheres (CITE, 2017).

No que respeita às relações sociais e simbólicas de poder (afirmação 2.3), em média (2,57) os/as inquiridos/as concordam que **“as relações sociais e simbólicas de poder estão mais associadas ao género masculino”**. Em termos percentuais, 55,4% dos/as inquiridos/as concorda totalmente/concorda com a afirmação, contrariamente a 44,6% de inquiridos/as que discorda da mesma.

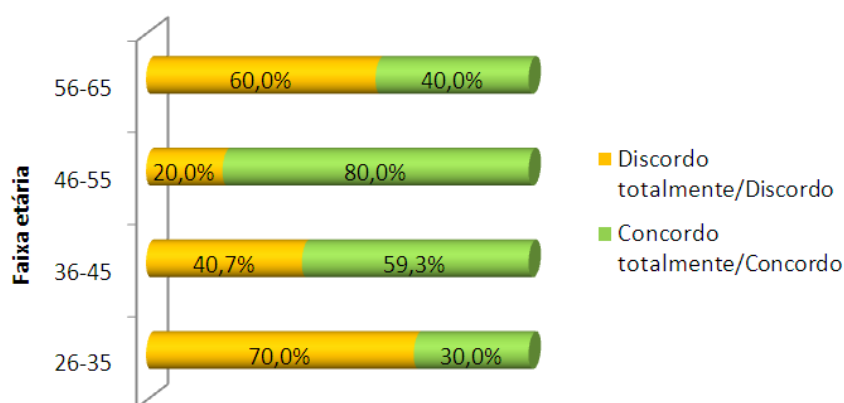
Atendendo à relação entre esta afirmação e as variáveis independentes, verificam-se diferenças estatisticamente significativas no que respeita à variável *faixa etária*. Assim, tendo por referência que Asymp. Sig é igual a 0,030, os resultados obtidos evidenciam uma discrepância relativamente às perceções entre os/as colaboradores/as em função das faixas etárias.

Com efeito, a grande maioria dos/as colaboradores/as (70%) pertencentes à faixa etária 26-35 anos discordam totalmente/discordam que as relações sociais e simbólicas de poder estejam associadas maioritariamente ao género masculino, sendo entre os/as colaboradores/as com 46-55 anos de idade que se verifica uma maior concordância relativamente a esta matéria. Constata-se, assim, que quanto maior é a faixa etária em que se posicionam os/as inquiridos/as, maior é o nível de concordância. Portanto, entre as camadas mais jovens, a perceção face às relações sociais e simbólicas de poder não é tão acentuada (gráfico 37).

Os resultados aqui evidenciados poderão estar correlacionados com o facto de nas faixas etárias elevadas serem mais notórias as diferenças entre os sexos, com o reflexo de uma sociedade patriarcal, na qual o homem era considerado o detentor do poder, apenas por pertencer ao sexo masculino, e também com o facto de a discussão das questões de igualdade de género ter começado a dar os seus primeiros passos. Importa ainda referir que a classe etária 56-65 é composta por um número reduzido de colaboradores/as (3 discordantes, 2 concordantes).

O acervo teórico aponta para a existência de menos legitimidade do poder e de autoridade nas mulheres, comparativamente aos homens, mas a grande maioria dos/as colaboradores/as pertencentes à faixa etária 26-35 anos discorda deste facto, cuja tomada de posição tende a inverter-se há medida que aumenta a faixa etária. É entre os/as colaboradores/as com 46-55 anos de idade que se verifica uma maior concordância relativamente a esta matéria.

Gráfico 37 - As relações sociais e simbólicas de poder estão mais associadas ao género masculino - percepção segundo a faixa etária

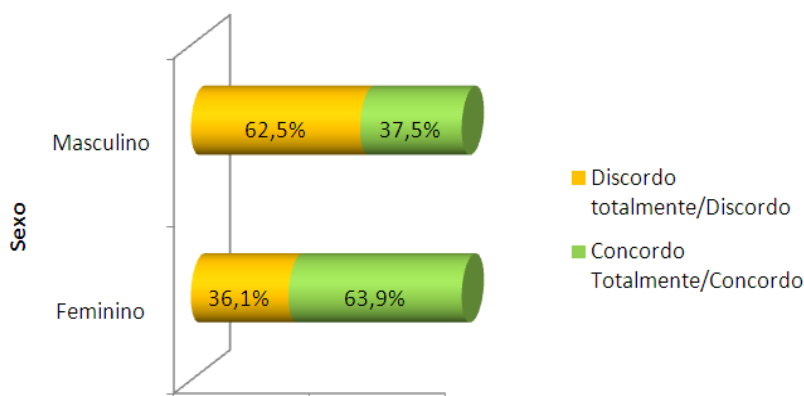


Fonte: Elaboração própria

Analisando esta afirmação na ótica do sexo, existem diferenças nas percepções entre colaboradores/as: maior concordância do sexo feminino, em 63,9% comparativamente aos homens, que discordam, na sua maioria, com a afirmação, conforme evidenciado no gráfico 38.

Esta posição demonstra que as mulheres percebem haver diferenças ao nível do poder entre os sexos que, embora seja um facto cada vez cada menos percebido na sociedade, principalmente entre pessoas das faixas etárias mais jovens, conforme se constatou no gráfico 37, refletirá, de certo modo, aquilo que foi o marco histórico do patriarcalismo.

Gráfico 38 - As relações sociais e simbólicas de poder estão mais associadas ao género masculino - percepção segundo o sexo (%)



Fonte: Elaboração própria

Na análise dos resultados, de um modo geral, verificou-se uma clara discordância (média de 2,34) com a afirmação 2.4, **“as mulheres exercem funções socialmente definidas como “femininas”, que limitam o seu acesso aos cargos dirigentes”**. Em termos percentuais, 55,4% dos/as inquiridos/as manifesta um grau de discordância face à afirmação, contrariamente a 44,6%

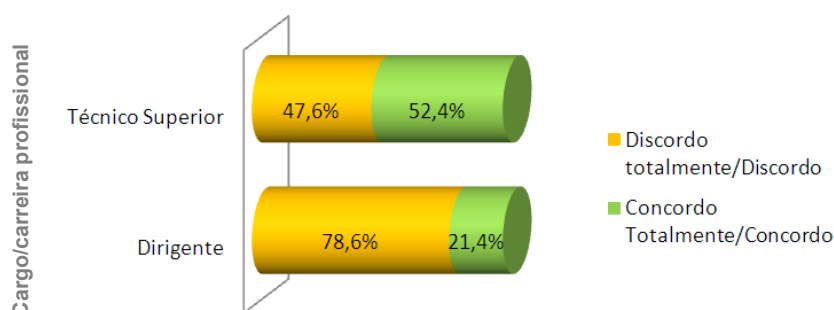
de inquiridos que concorda com a mesma. Analisando a relação entre esta afirmação e as variáveis independentes, observam-se diferenças estatisticamente significativas no que respeita à variável cargo/carreira profissional.

Considerando a variável *cargo/carreira profissional*, tendo por referência que Asymp. Sig é igual a 0,040, os resultados obtidos evidenciam uma discrepância relativamente às perceções que os/as dirigentes e os/as colaboradores/as integrados na carreira de Técnico Superior têm face à afirmação apresentada. A esmagadora maioria dos/as dirigentes, aproximadamente 80%, discorda do facto de as mulheres exercerem funções socialmente definidas como “femininas” que limitam o seu acesso a cargos dirigentes (gráfico 39).

Pensa-se que este resultado refletirá o aumento do número de mulheres em áreas culturalmente masculinas, inclusive em cargos dirigentes, conforme se evidenciou no estudo, não havendo, assim, a percepção de limitações deste âmbito ao nível do acesso das mulheres a cargos dirigentes, refletindo uma maior igualdade de oportunidades entre os/as candidatos/as.

Contrariamente, 52,4% dos/as colaboradores/as integrados/as na carreira de Técnico Superior concordam totalmente/concordam com a afirmação. Ou seja, o cargo ou a carreira profissional que os/as inquiridos/as integram coloca em evidência uma divergência no que respeita à percepção sobre o acesso a cargos dirigentes.

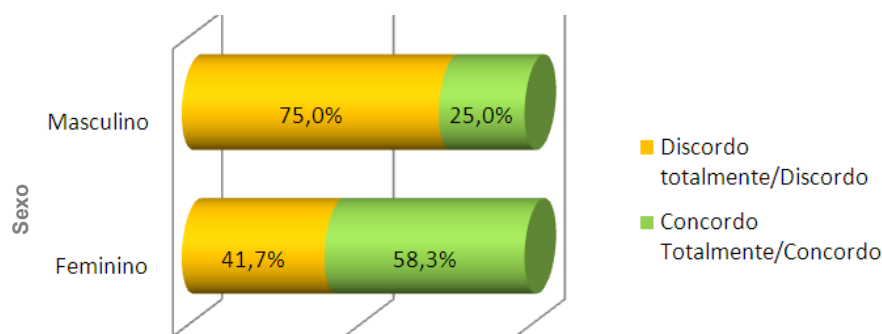
Gráfico 39 - As mulheres exercem funções socialmente definidas como “femininas”, que limitam o seu acesso aos cargos dirigentes - percepção segundo o cargo/carreira profissional (%)



Fonte: Elaboração própria

No entanto, pese embora sem significância estatística, neste estudo as opiniões distinguem-se em função do sexo dos/as participantes, com uma relativa concordância das colaboradoras do sexo feminino, em 60% e uma clara discordância do sexo masculino, em 75%, conforme ilustrado no gráfico 40.

Gráfico 40 - As mulheres exercem funções socialmente definidas como “femininas”, que limitam o seu acesso aos cargos dirigentes - percepção segundo o sexo (%)



Fonte: Elaboração própria

Importa, assim, destacar que, de entre as mulheres inseridas na carreira “Técnico Superior”, a grande maioria manifestou a sua concordância com a afirmação existindo, ainda, a percepção de limitações ao acesso das mulheres a cargos dirigentes face à existência de estereótipos sociais de género.

Poderemos conjugar aquela evidência com a afirmação “as mulheres têm maior dificuldade em afirmar-se devido aos estereótipos de género ainda existentes”, da qual os/as participantes manifestaram, na sua maioria, uma clara concordância (mulheres, em 69,4%). Em oposição, os homens revelam uma clara discordância face à afirmação (68,8%).

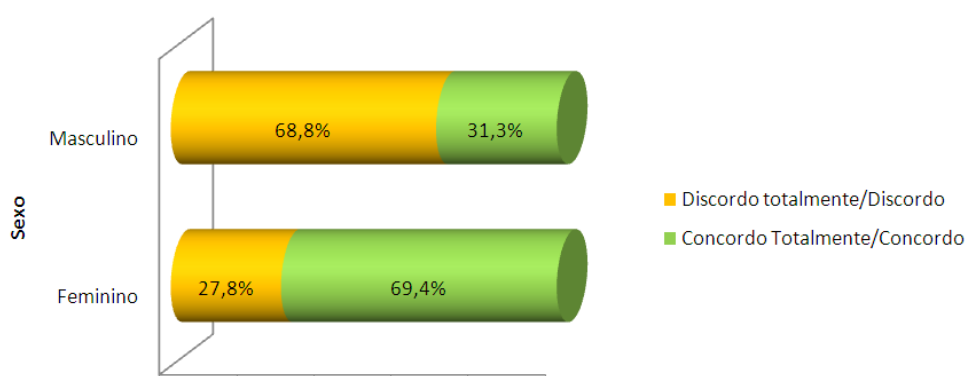
Pensa-se que esta diferença na tomada de posição possa refletir o facto de as mulheres tendencialmente ocuparem as áreas culturalmente masculinas, inclusive nos cargos de direção, o que deixou de ser uma limitação ao seu acesso, refletindo, por sua vez, uma maior igualdade de oportunidades entre os/as candidatos/as a dirigentes.

Estas diferentes posições demonstram que, apesar da evolução a que a sociedade tem assistido, no âmbito das políticas públicas de promoção da igualdade de género, as inquiridas do sexo feminino percecionam, ainda, que a autoridade das mulheres é mais limitada, comparativamente aos homens. Este facto poderá estar correlacionado com a perpetuação dos estereótipos de género que, conforme nos elucida o acervo teórico, o poder esteve exclusivamente associado ao homem, ao passo que a identidade feminina esteve, desde sempre, associada às características da dependência e da subordinação” (Brabo, 2009).

Os/as participantes afirmaram, numa média de 2,55 pontos, numa escala de 1 a 5, que **“as mulheres têm maior dificuldade em afirmar-se devido aos estereótipos de género ainda existentes”** (afirmação 2.5). Em termos percentuais, 55,4% dos/as inquiridos/as concordam totalmente/concordam com a afirmação, contrariamente a 42,9% dos/as inquiridos/as. Analisando a relação entre esta afirmação e as variáveis independentes, não se verificam diferenças estatisticamente significativas. Ainda assim, importa destacar que, entre os sexos, as opiniões diferenciam-se, com uma clara concordância das mulheres (69,4%) por oposição aos homens, que revelam uma clara discordância face à afirmação (68,8%), ilustrado o gráfico 41.

Esta posição demonstra que, apesar da evolução que a sociedade tem assistido, no que respeita à igualdade de género, as colaboradoras do sexo feminino percecionam, ainda, que a autoridade das mulheres é mais limitada, comparativamente aos homens, por pertencerem ao sexo feminino, estando diretamente relacionado com a perpetuação dos estereótipos de género. Importa recordar, neste contexto, que o poder foi historicamente associado ao homem, dominante, estando as mulheres associadas às características de subordinação.

Gráfico 41 - As mulheres têm maior dificuldade em afirmar-se devido aos estereótipos de género ainda existentes - percepção segundo o sexo (%)



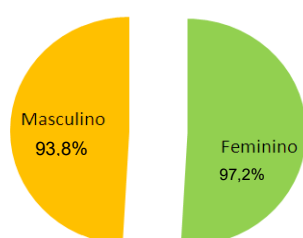
Fonte: Elaboração própria

Por ventura, quando analisada a afirmação 2.6, **“as mulheres têm menores capacidades de liderança comparativamente aos homens”**, em média (1,20) verifica-se uma discordância unânime entre os/as inquiridos/as. Em termos percentuais, 96,4% dos/as inquiridos/as discorda totalmente/discorda da afirmação, havendo apenas uma reduzida percentagem de inquiridos/as (3,6%) que concorda com a mesma.

Analisando a relação entre esta afirmação e as variáveis independentes, não existem diferenças estatisticamente significativas, havendo inclusive uma discordância unânime entre os sexos, feminino e masculino, 97,2% e 93,8% respetivamente (gráfico 42).

Gráfico 422 - As mulheres têm menores capacidades de liderança comparativamente aos homens - percepção segundo o sexo (%)

Discordo totalmente/discordo



Fonte: Elaboração própria

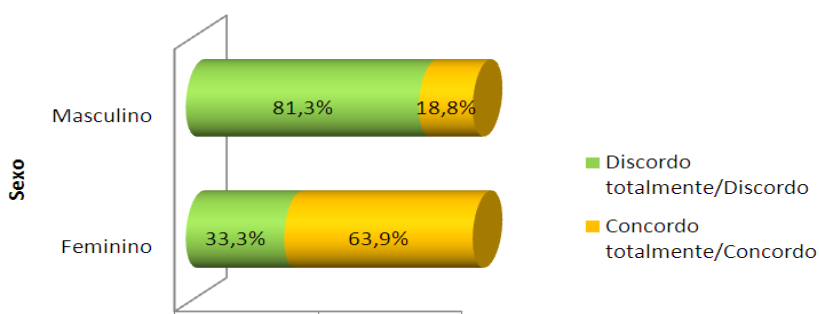
Esta posição demonstra haver um maior equilíbrio na percepção daquilo que são as competências/capacidades das pessoas dos diferentes sexos.

Constata-se, ainda, que os/as inquiridos/as discordam, de um modo geral, e numa média de 2,39 pontos, que **“os estereótipos e os preconceitos crescem à medida que as mulheres ascendem a níveis de direção superiores na hierarquia organizacional”** (afirmação 2.7). Em termos percentuais, 51,8% dos/as inquiridos/as manifestaram a sua discordância com a afirmação. Por outro lado, verifica-se que 46,4% dos/as respondentes consideram haver uma relação entre o crescimento da estereotipia de género e o grau hierárquico, ou seja, há um aumento dos estereótipos e dos preconceitos à medida que as colaboradoras evoluem no cargo hierárquico.

Analisando a relação entre esta afirmação e as variáveis independentes, assinalam-se diferenças estatisticamente significativas no que respeita à variável sexo. Assim, tendo por referência que Asymp. Sig é igual a 0,005, os resultados obtidos evidenciam uma discrepância entre as percepções de respondentes do sexo feminino e masculino.

A maioria das respondentes do sexo feminino (64 %) concorda totalmente/concorda com a afirmação, contrariamente à esmagadora maioria dos homens (81%) que discorda totalmente/discorda desta matéria (gráfico 43). Ou seja, os homens entendem que esta realidade atualmente já não se verifica, tomada de posição que não é partilhada pelas mulheres, dado percecionarem um aumento dos estereótipos e dos preconceitos face ao sexo feminino, conforme ascendem na hierarquia organizacional.

Gráfico 43 - Os estereótipos e os preconceitos crescem à medida que as mulheres ascendem a níveis de direção superiores na hierarquia organizacional - percepção segundo o sexo (%)



Fonte: Elaboração própria

Embora o cargo/carreira profissional não tenha revelado significância estatística, verifica-se que, na sua maioria, os/as dirigentes discordam totalmente/discordam da afirmação (64,3%). Já os/as Técnicos/as Superiores encontram-se divididos/as relativamente às suas posições: 47,6% discordam totalmente/discordam, ao passo que 50% concordam totalmente/concordam.

Em conclusão, debruçando a análise sobre o Grupo II_Contexto Social e Cultural, verificou-se que, perante as afirmações colocadas, existe uma influência entre os resultados obtidos e as variáveis independentes assinaladas na tabela 24.

Tabela 23 - Quadro-resumo das correlações entre variáveis dependentes e independentes

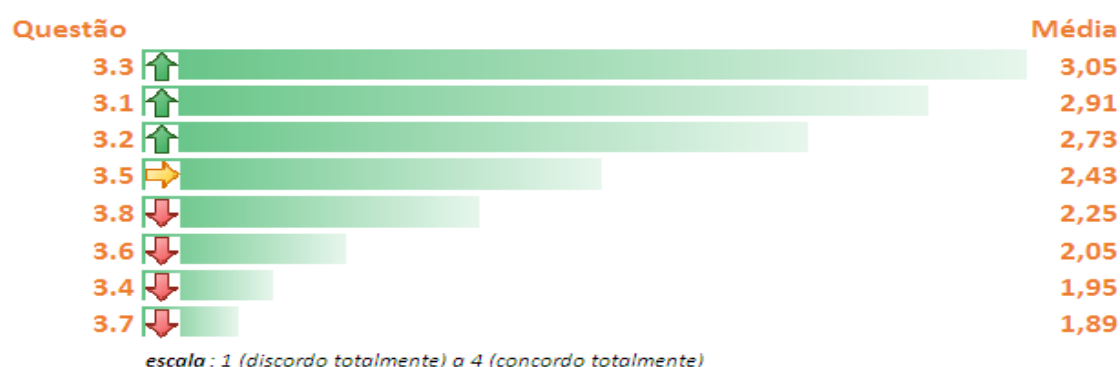
Afirmação	Câmara Municipal	Cargo/ Carreira Profissional	Faixa Etária	Sexo	Estado Civil	Tempo de Serviço	Dependentes a cargo
2.1	-	-	-	-	-	-	-
2.2	-	-	-	-	-	-	-
2.3	-	-	Sig. = 0,030	-	-	-	-
2.4	-	Sig. = 0,040	-	-	-	-	-
2.5	-	-	-	-	-	-	-
2.6	-	-	-	-	-	-	-
2.7	-	-	-	Sig. = 0,005	-	-	-

Fonte: Elaboração própria

Grupo III – Contexto Individual

Debruçando agora a atenção para o contexto individual dos/as respondentes (caraterísticas pessoais e familiares, dedicação profissional/familiar, motivações/expetativas face a cargos dirigentes), 82,1% dos/as respondentes consideram que a sua vida pessoal/familiar é mais importante relativamente à sua carreira profissional, apresentando por isso uma média superior (3,05) relativamente a todas as outras afirmações. Do lado oposto, os/as inquiridos/as manifestam maior discordância com a afirmação “os homens são mais assertivos, determinados, persistentes, corajosos e autoconfiantes perante desafios em comparação com as mulheres” (gráfico 44).

Gráfico 44 - Grupo III – Contexto Individual – Média das respostas



Fonte: Elaboração própria

Partindo da tabela 25, e de forma complementar ao gráfico supramencionado, os resultados poderão ser analisados, também, com base na mediana e na moda.

Tabela 245 - Grupo III – Contexto individual (Média, Mediana, Moda)

Grupo III – Contexto Individual										
Afirmação			3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8
N	Válido	56	56	56	56	56	56	56	56	56
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Média	-	2,91	2,73	3,05	1,95	2,43	2,05	1,89	2,25
	Mediana	-	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	Moda	-	3	3	3	2	2	2	2	2

Fonte: Elaboração própria

Importa proceder, de seguida, a uma análise detalhada dos resultados obtidos no Grupo III_Contexto Individual, partindo da tabela 26 (Grupo III_Grau de Concordância/Discordância, em %), que nos permite visualizar a taxa de concordância e/ou discordância dos/as colaboradores/as perante as afirmações apresentadas. Do mesmo modo, proceder-se-á à análise de eventual existência de relações estatisticamente significativas entre as respostas obtidas e as variáveis independentes, com recurso, à semelhança da análise dos grupos anteriores, ao Teste Qui-Quadrado de Pearson.

Tabela 26 - Grupo III - Respostas por escala de opinião, em %

Grupo III - Contexto Individual								
Escala	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8
Afirmações								
Discordo Totalmente	0,0	1,8	1,8	23,2	5,4	16,1	28,6	14,3
Discordo	17,9	28,6	3,6	64,3	44,6	64,3	51,8	48,2
Concordo	73,2	64,3	82,1	7,1	37,5	17,9	14,3	35,7
Concordo totalmente	8,9	5,4	12,5	5,4	8,9	1,8	3,6	1,8
NS/NR	0,0	0,0	0,0	0,0	3,6	0,0	1,8	0,0

Fonte: Elaboração própria

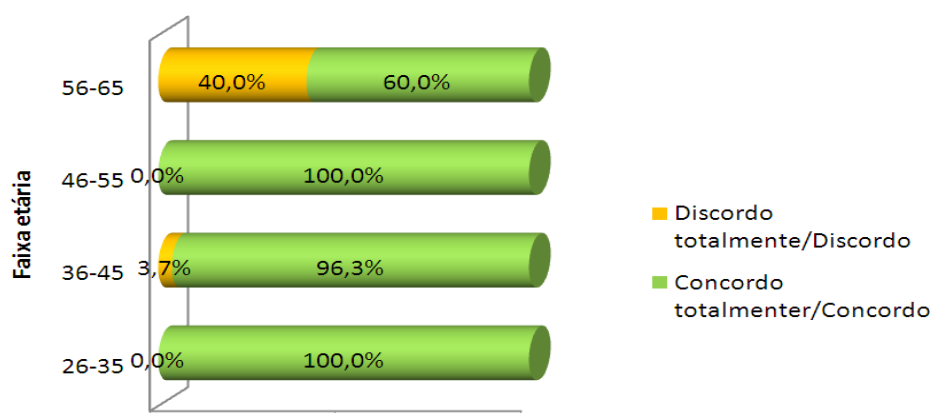
Face aos dados do grupo III do questionário, apresentada a afirmação 3.1, **“a minha carreira profissional assume uma prioridade elevada na minha vida”**, em média (2,91), os/as inquiridos/as revelam o elevado grau de importância que a carreira profissional assume nas suas vidas, correspondente a 82,1%, sem se notar diferenças estatisticamente significativas relativamente às variáveis independentes. Em menor número, também os/as inquiridos/as concordam, em média (2,73), com a afirmação 3.2, **“a minha vida familiar/pessoal é tão importante quanto a minha carreira profissional”**, sendo que 69,6% dos/as inquiridos/as concordam totalmente/concorda da afirmação.

Todavia, analisados os resultados da afirmação 3.3, em média (3,05), os/as inquiridos/as revelam que **“a minha vida familiar/pessoal é mais importante do que a minha carreira profissional”**. Em termos percentuais, 94,6% dos/as respondentes concordam totalmente/concordam com a afirmação, sem evidência de distinções entre os sexos. Comparando os resultados das três primeiras afirmações verifica-se, efetivamente, uma maior concordância com o facto de a vida familiar/pessoal assumir maior importância face ao trabalho.

Analisando a relação entre esta afirmação e as variáveis independentes, registam-se diferenças estatisticamente significativas no que respeita à variável faixa etária. Deste modo, tendo por referência que Asymp. Sig é igual a 0,026, os resultados obtidos evidenciam uma discrepância relativamente às perceções entre os/as colaboradores/as de faixas etárias distintas.

A esmagadora maioria dos/as colaboradores/as pertencentes às faixas etárias compreendidas entre os 26-35, 36-45 e 46-55 anos, evidenciam maior concordância com a afirmação, revelando a importância atribuída à família, relativamente ao trabalho (gráfico 45). Este cenário remete-nos, então, para a necessidade de melhorar as condições de trabalho, os seus horários, a adoção de medidas promotoras de uma maior compatibilização entre a vida profissional, familiar e pessoal.

Gráfico 445 – A vida familiar/pessoal é mais importante do que a carreira profissional - percepção segundo a faixa etária (%)



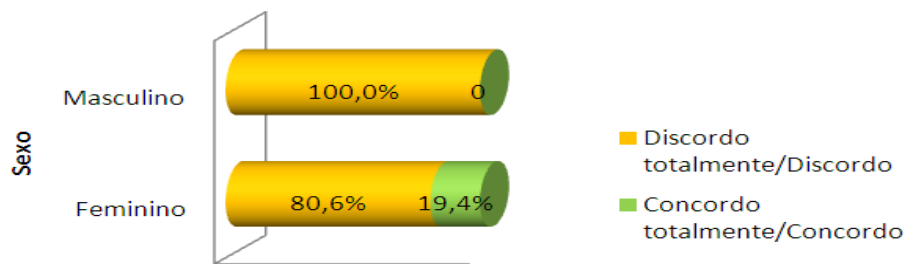
Fonte: Elaboração própria

A par desta realidade, a maioria dos/as respondentes, numa média de 1,95 revela não ter **difficuldade em partilhar as tarefas domésticas/responsabilidades familiares com as pessoas com quem vive** (afirmação 3.4), representando este valor cerca de 88%. Apenas 13% de inquiridos/as assumem ter maior dificuldade em partilhar as tarefas domésticas/responsabilidades familiares, sobretudo entre os elementos do sexo feminino, conforme ilustrado na tabela 28.

Ou seja, este facto presumivelmente estará relacionado com a mudança dos padrões de família, em que tanto os homens como as mulheres trabalham e partilham cada vez mais as

tarefas domésticas e/ou responsabilidades familiares, para que seja possível conciliar a vida profissional, familiar e pessoal. No gráfico 46 poder-se-á analisar a opinião individual dos/as participantes, por sexo, que vai ao encontro da opinião geral acima enunciada.

Gráfico 46 - Dificuldade em partilhar as tarefas domésticas/responsabilidades familiares com as pessoas com quem vive - percepção segundo o sexo (%)

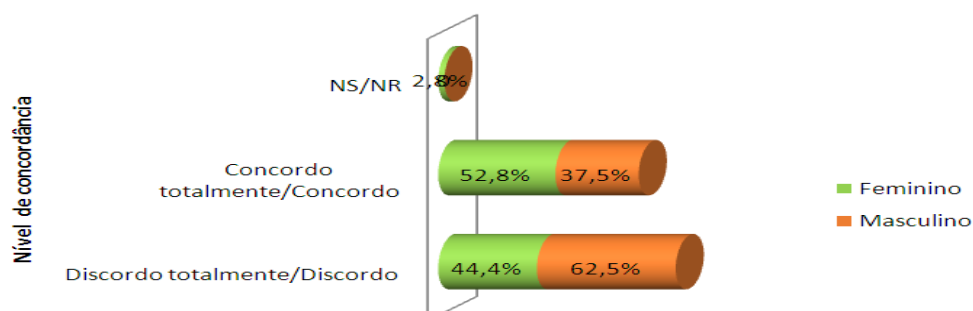


Fonte: Elaboração própria

Analisada a afirmação 3.5, em média (2,43), os/as inquiridos/as discordam da afirmação **“sou eu quem frequentemente falta ao trabalho para prestar os cuidados familiares, sempre que necessários”**. Em termos percentuais, 50% dos/as inquiridos/as discordam totalmente/discordam da afirmação, contrariamente a 46,4% (tabela 26). Tendo em consideração o sexo dos/as respondentes, embora não revele significância estatística, os dados revelam que a maioria das mulheres (52,8%) falta frequentemente ao trabalho para prestar cuidados familiares.

Contrariamente, 62,5% dos homens revelam não serem os próprios a faltar ao trabalho para aquele propósito, sendo que apenas 37,5% revela prestar cuidados familiares, quando necessários, tal como ilustrado no gráfico 47.

Gráfico 47 - É o/a próprio/a quem frequentemente falta ao trabalho para prestar os cuidados familiares, sempre que necessários - análise segundo o sexo



Fonte: Elaboração própria

Neste âmbito, recorde-se os resultados obtidos no contexto organizacional, no que respeita às oportunidades de usufruto dos direitos de parentalidade, tendo os/as colaboradores/as confirmado, a inexistência de constrangimentos organizacionais para que os homens possam beneficiar deste direito, havendo uma percepção positiva sobre esta matéria, atualmente. No entanto, face aos testemunhos dos/as entrevistados/as, foi possível expetar uma maior tolerância

à ausência da mulher, comparativamente ao homem, conforme advogam Warnet e Steel, 1999, citado por Cristina Vieira (2006).

Por outro lado, os homens também poderão ter maiores dificuldades de adaptação à nova cultura, porque conforme foi exposto no enquadramento concetual desta dissertação, o género influencia a perceção que a sociedade tem relativamente às pessoas dos sexos feminino e masculino, particularmente no que respeita aos papéis sociais, baseada em juízos estereotipados, em padrões culturais impostos e interiorizados, que condicionam o seu desenvolvimento nas várias dimensões da vida humana (Vieira, 2006).

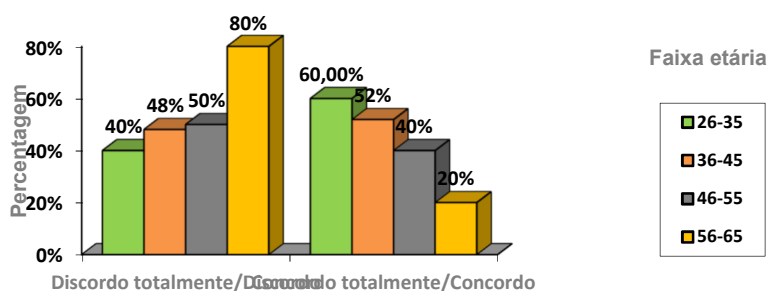
Também a mulher poderá ter maior dificuldade em abdicar daquele que foi histórica e socialmente determinado como papel social da mulher, nomeadamente ser a mãe e esposa ideal, entre demais características. Ou seja, pese embora se venha a verificar uma diminuição dessas diferenças, “em Portugal, apesar de as mulheres trabalharem maioritariamente a tempo inteiro, mantêm a seu cargo a maior parte do trabalho doméstico e de prestação de cuidados dentro da família, enquanto os homens dedicam mais tempo ao trabalho profissional (CITE, 2017, p.43).

Perduram, de algum modo, práticas familiares dos tempos mais remotos, com uma sobrecarga das mulheres. Para além disso, as entidades patronais poderão não encarar bem a ausência ao trabalho por parte dos homens para efeitos de acompanhamento dos filhos na saúde, na educação e demais responsabilidades parentais.

Permanece, ainda, alguma dificuldade por parte dos homens em adaptar-se a uma nova cultura familiar, assente na partilha das responsabilidades familiares, que poderá estar relacionada com a falta de divulgação dos direitos dos trabalhadores e das trabalhadoras, ao nível da prestação de assistência a familiares, em igualdade de circunstâncias.

Verifica-se que o nível de concordância com a afirmação apresentada é maior nas faixas etárias mais jovens, ao passo que o nível de discordância é maior nas faixas etárias mais elevadas depreendendo-se, eventualmente, que esta situação resulta do facto de ser nas primeiras faixas etárias onde se verificam maiores responsabilidades familiares face à existência de crianças/dependentes menores de idade (cf. gráfico 48).

Gráfico 48 - Sou eu quem frequentemente falta ao trabalho para prestar os cuidados familiares, sempre que necessários - análise segundo a faixa etária (%)



Fonte: Elaboração própria

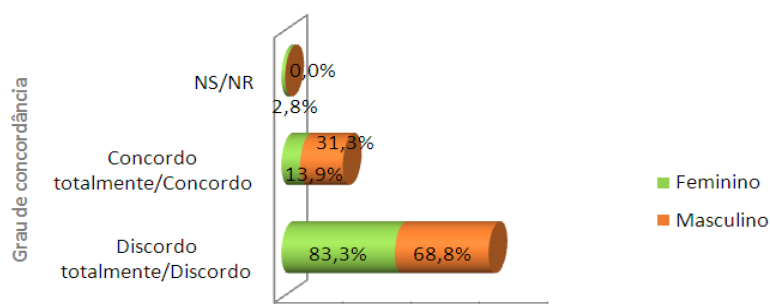
Verificou-se, todavia, uma discordância generalizada face às respostas que os/as participantes indicaram quando analisada a afirmação 3.6., **“as responsabilidades familiares são melhor desempenhadas pelo sexo feminino devido à sua caraterística maternal, afetiva, emocional”**, numa média de 2,05 e correspondendo a uma taxa de discordância de 80,4%. Ou seja, as respostas obtidas revelam um desprendimento em face dos estereótipos de género, perante as responsabilidades familiares, que historicamente estiveram associadas ao sexo feminino.

Há, de facto, uma interligação com os resultados obtidos da anterior afirmação, na qual também se encontrou uma expressão significativa de respondentes que afirmaram haver uma maior predisposição para a partilha das responsabilidades familiares entre os sexos, o que revela uma evolução nas mentalidades. Este cenário deriva, em grande medida, do facto de a mulher ter assumido gradualmente uma posição ativa na sociedade, na esfera laboral e cívica, que conduz o casal à adoção de diferentes comportamentos na conjugação da vida profissional, familiar e pessoal.

Por fim, estes resultados remetem-nos também para o abandono da perspetiva da mulher no papel exclusivo de cuidadora da família e da perspetiva do homem, no papel exclusivo de chefe e de sustento da família.

Analisada a afirmação 3.7, **“os homens são mais assertivos, determinados, persistentes, corajosos e autoconfiantes perante desafios em comparação com as mulheres”**, os resultados apontam para uma discordância, numa média de 1,89, que corresponde a 80,4% dos/as inquiridos/as. Por conseguinte, deixamos de verificar uma interligação entre o sexo das pessoas e o que foi cultural e socialmente determinado como “caraterísticas femininas” ou “caraterísticas masculinas” (também subentendidas como caraterísticas negativas e positivas, respetivamente). A partir do gráfico 49, poder-se-á analisar a perceção dos/as inquiridos/as, por sexo, face à afirmação apresentada.

Gráfico 49 - Os homens são mais assertivos, determinados, persistentes, corajosos e autoconfiantes perante desafios, em comparação com as mulheres - perceção segundo o sexo (%)



Fonte: Elaboração própria

Recorde-se, a este respeito, os vários estudos outrora realizados. Williams, citado por Lúgia Amâncio (1994), afirmara que “as mulheres têm uma identidade social negativa” (Amâncio,

1994, p.53) e, tal como considera Tânia Brabo (2009), “historicamente, a identidade feminina foi construída para a dependência e a subordinação” (Brabo, 2009, p.6). Atualmente e com cada vez mais relevo, esta deixa de ser uma realidade tão evidente, face à maior autonomia e independência das mulheres nas várias esferas da sociedade.

Os resultados do estudo efetivamente contrariam aquilo que o acervo teórico enunciava nesta matéria, inclusive na afirmação 3.8., “**as mulheres são mais frágeis, afetuosas, sentimentais e maternais, face aos homens**”. Em média (2,25), os/as inquiridos/as discordam do sentido da afirmação, registando-se um ligeiro aumento do nível de concordância desta relativamente à afirmação anterior.

Ou seja, 62,5% dos/as inquiridos/as discordam totalmente/discordam da afirmação, havendo ainda 37,5% de inquiridos/as que manifestam alguma concordância. Deste modo, poderemos supor haver uma tendência para reduzir a associação de papéis de género às pessoas, particularmente às mulheres, que minimizará a adoção de normas de comportamento baseadas em estereótipos.

Em suma, no Grupo III_Contexto Individual, verificou-se que, perante as afirmações colocadas, existe uma influência entre os resultados obtidos e as variáveis independentes assinaladas na tabela 27.

Tabela 257 - Quadro-resumo das correlações entre variáveis dependentes e independentes

Afirmação	Câmara Municipal	Cargo/ Carreira Profissional	Faixa Etária	Sexo	Estado Civil	Tempo de Serviço	Dependentes a cargo
3.1	-	-	-	-	-	-	-
3.2	Sig. = 0,005	-	-	-	-	-	-
3.3	-	-	Sig. = 0,026	-	-	-	-
3.4	-	-	-	-	-	-	-
3.5	-	-	-	-	-	-	-
3.6	-	-	-	-	-	-	-
3.7	-	-	-	-	-	-	-
3.8	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria

Por razões de natureza metodológica, as tabelas elaboradas para efeitos de tratamento dos dados acima apresentados encontram-se disponíveis para consulta e análise no Anexo X_ Teste Qui-Quadrado de Pearson_Tabelas.

Grupo IV – Autoavaliação para o exercício de um cargo dirigente

Debruçando a atenção para o Grupo IV, inquirido por questionário, procede-se, em seguida, à análise dos dados relativos à autoavaliação dos/as colaboradores/as integrados/as exclusivamente na carreira de Técnico Superior acerca do seu percurso profissional.

Foram, assim, tidos em conta os três principais itens sobre os quais comumente incide a avaliação e seleção de candidatos/as para o cargo dirigente (perfil/capacidade de liderança, conhecimentos e experiências profissionais).

Os resultados obtidos evidenciam que a maioria das mulheres se autoavalia como tendo um perfil/capacidade de liderança médios (55%), em comparação com os homens (44%).

Embora historicamente as mulheres tenham sido educadas para a subordinação e dependência, a forma como se autoavaliam revela uma nova perspetiva das suas capacidades de liderança. Em comparação com as mulheres, regista-se um maior número de homens que se posiciona no nível de autoavaliação “elevado”.

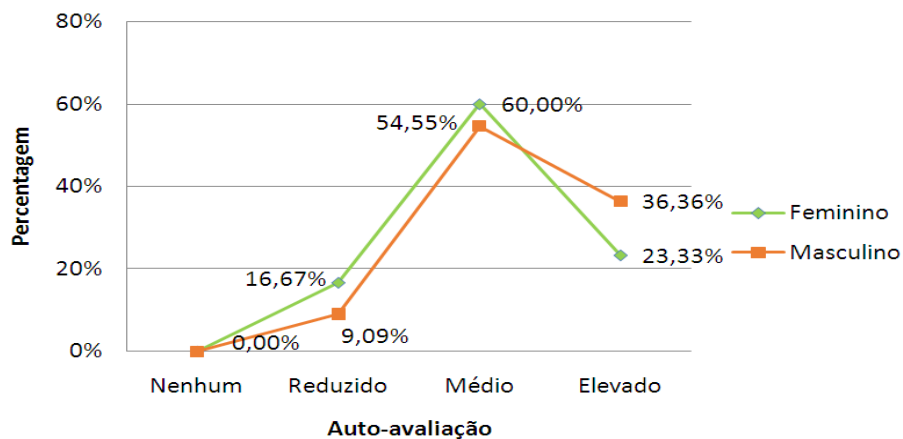
Portanto, há um maior sentimento de capacidade de liderança, em comparação com a tomada de posição das mulheres. Embora o número de respondentes que manifestaram um reduzido perfil de liderança seja menor, importa destacar que esmagadora maioria pertence ao sexo feminino (83%) com idades compreendidas entre os 46 e os 65 anos.

Assim sendo, tendo em linha de conta a faixa etária, poderá estar em causa uma maior rigidez da educação familiar e escolar adquiridas, um maior sentimento de subordinação e de fragilidade que, eventualmente, impede as mulheres de ambicionar o exercício de um cargo culturalmente masculino.

Todavia, quando analisamos as variáveis “experiência profissional” e “conhecimentos técnicos”, há um aumento do nível da autoavaliação das mulheres, comparativamente aos homens (gráficos 50, 51 e 52). Ou seja, as mulheres colocam-se no patamar mais elevado face às componentes técnicas e experiência profissional para o exercício de um cargo dirigente e num patamar inferior no que respeita às competências de liderança, embora afigurando-se positivo a evidência de uma autoavaliação de nível médio.

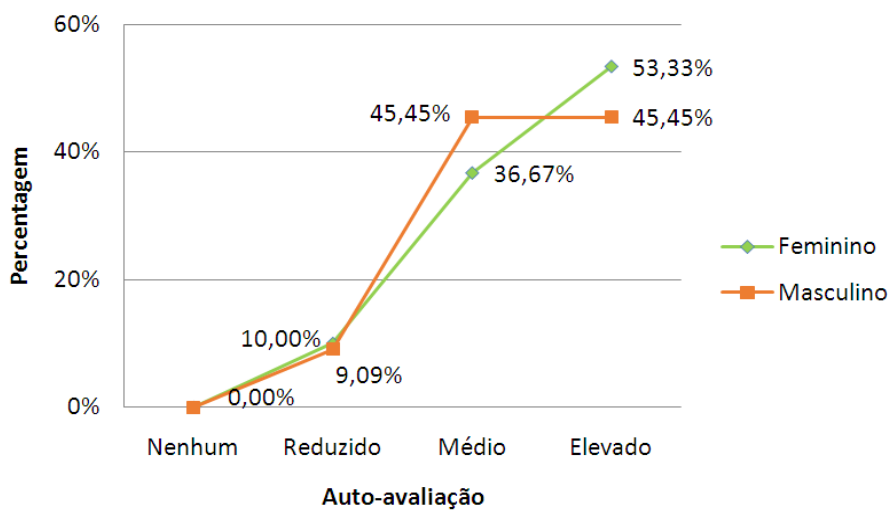
Em suma, em termos gerais os/as inquiridos/as posicionam-se num nível médio no que respeita ao perfil/capacidade de liderança (57,10%) e num nível elevado relativamente à experiência profissional (52%) e conhecimentos técnicos (50%).

Gráfico 50 - Perfil/Capacidade de liderança, segundo o sexo



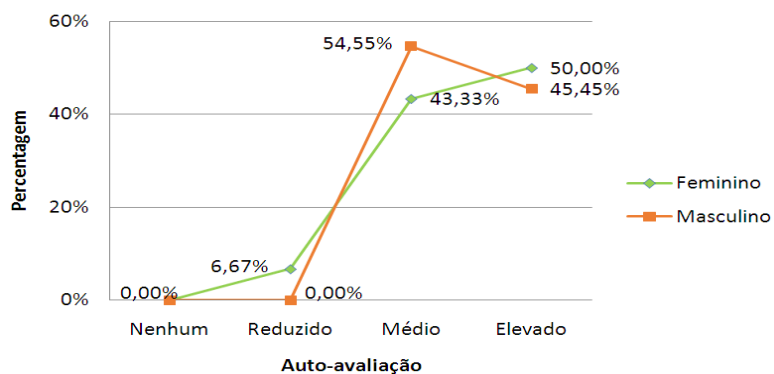
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 51 - Experiência profissional, segundo o sexo



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 52 - Conhecimentos profissionais, segundo o sexo



Fonte: Elaboração própria

Em suma, consultada a tabela 28, verifica-se que, em termos gerais, os/as inquiridos/as, se posicionam num nível médio no que respeita ao perfil/capacidade de liderança (57,10%) e num nível elevado relativamente à experiência profissional (52%) e conhecimentos técnicos (50%).

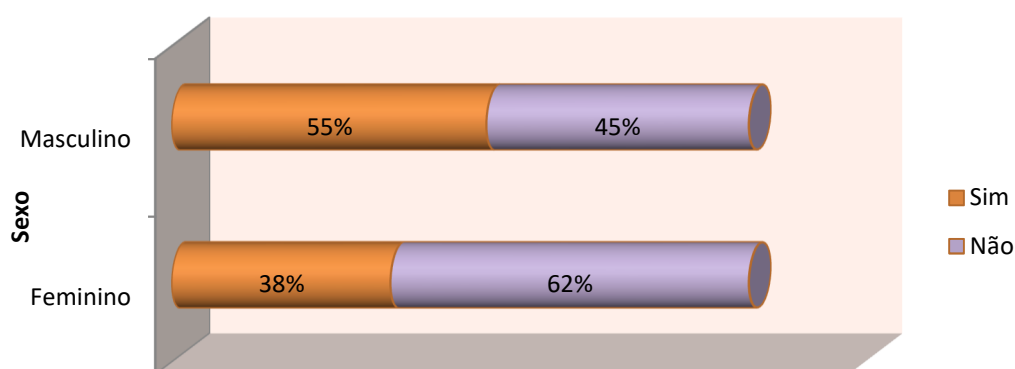
Tabela 28 - Grupo IV _Respostas por escala de opinião, em %

Grupo IV - Contexto Individual			
<div> <div> Escala</div> <div>Itens</div> </div>	Perfil/capacidade de liderança	Experiência Profissional	Conhecimentos Técnicos
Nenhum	0,0	0,0	0,0
Reduzido	14,3	10,0	4,8
Médio	57,1	38,0	45,2
Elevado	28,6	52,0	50,0

Fonte: Elaboração própria

Apresentada a questão n.º 5, “**perante a abertura de um procedimento concursal para um cargo dirigente, candidatar-se-ia?**”, a maioria dos/as inquiridos/as (55%) revelou não tencionar candidatar-se a um cargo dirigente, registando-se uma menor intenção entre as inquiridas do sexo feminino (62%). De entre o total dos inquiridos do sexo masculino, os dados apontam para uma maior tendência de apresentação de candidatura a um procedimento concursal (55%) relativamente à opção “não se candidatar” (45%), tal como se verifica no gráfico 53.

Gráfico 53 - Intenção de candidatura a procedimento concursal para cargo dirigente, segundo o sexo (%)



Fonte: Elaboração própria

Importa referir que, de entre os/as respondentes que afirmaram não ter a intenção de candidatar-se a cargos dirigentes, 67% tem um/a ou mais dependentes a cargo, na esmagadora maioria crianças, estando as mulheres posicionadas na faixa etária 36-45 maioritariamente e os homens distribuídos entre as faixas 36-45 e 46-55.

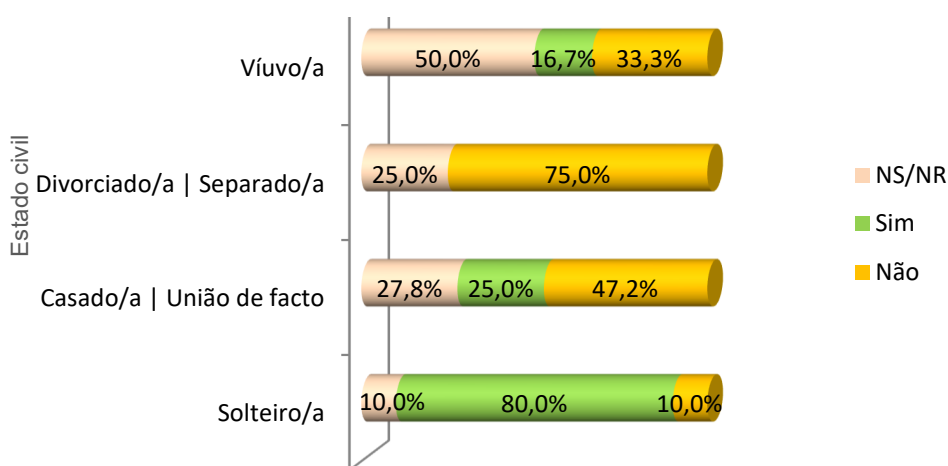
Por seu turno, dos/as respondentes que afirmaram candidatar-se, provavelmente, a um cargo dirigente, 50% tem um/a ou mais dependentes a cargo, estando os homens posicionados na faixa etária mais jovem, 26-35 anos, e as mulheres nas faixas etárias 36-45 e 46-55.

Verifica-se, então, um alargamento da faixa etária das mulheres que predispõem-se a exercer um cargo dirigente, podendo esse dado refletir a não existência de dependentes menores, em idade infantil e, em resultado disso, haver uma maior disponibilidade para o exercício do cargo, dada a maior autonomia dos/as dependentes a cargo.

Analisando a relação entre esta afirmação e as variáveis independentes, verifica-se haver diferenças estatisticamente significativas no que respeita à variável estado civil. Deste modo, tendo por referência que Asymp. Sig é igual a 0,012, a grande maioria dos/as colaboradores/as solteiros/as manifestamente revela uma maior probabilidade de vir a candidatar-se a cargos dirigentes (80%) contrariamente aos casados/as, unidos/as de facto, separados/as, divorciados/as, que revelam não ter intenção de vir a exercer um cargo dirigente (cf. gráfico 54).

Efetivamente este cenário aponta para a necessidade de melhorar as condições e os horários de trabalho, permitindo uma maior compatibilização entre a vida profissional, familiar e pessoal, dado supor-se que o grupo de profissionais que tenha dependentes a cargo tenha menos oportunidades de vir a exercer um cargo dirigente, face à exigência do cargo e à maior dificuldade de compatibilização da vida profissional, familiar e pessoal.

Gráfico 54 - Intenção de candidatura a procedimento concursal para cargo dirigente, segundo o estado civil (%)



Fonte: Elaboração própria

Importa referir que, de entre os possíveis fatores justificativos da decisão para não apresentação de candidatura a um procedimento concursal para ocupação de cargo dirigente, foram apontados os seguintes:

- 1º) Ausência de motivação para o exercício de um cargo dirigente - 48%;**
- 2º) Elevado nível de exigência do cargo - 43%;**
- 3º) Dificuldade de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal - 35%;**
- 4º) Limitação de competências para o exercício de um cargo dirigente - 30%;
- 4º) Outros fatores* -30%
- 5º) Infraestruturas de apoio à família para cuidar das crianças e prestar cuidados a adultos/idosos dependentes insuficientes face às necessidades e horários laborais - 22%;
- 6º) Cargo de dominância masculina, fortemente enraizado pelo estereótipo social de género -17%;
- 7ºa) Reduzido/inexistente suporte familiar impede-me de ambicionar o exercício de um cargo dirigente, dado o elevado nível de esforço, tempo e dedicação necessários - 13%;
- 7ºb) Desigualdade de oportunidades entre sexos no acesso a cargos dirigentes - 13%;
- 8º) Desenvolvimento da carreira profissional do/a meu/minha cônjuge/companheiro/a sobrepõe-se à minha carreira profissional - 9%;
- 9º) Rede de transportes públicos insuficiente/ incompatível com os horários das atividades escolares do/as filhos/as em idade escolar - 4%;

* De acordo com a opção “Outros fatores”, foram indicados os seguintes motivos:

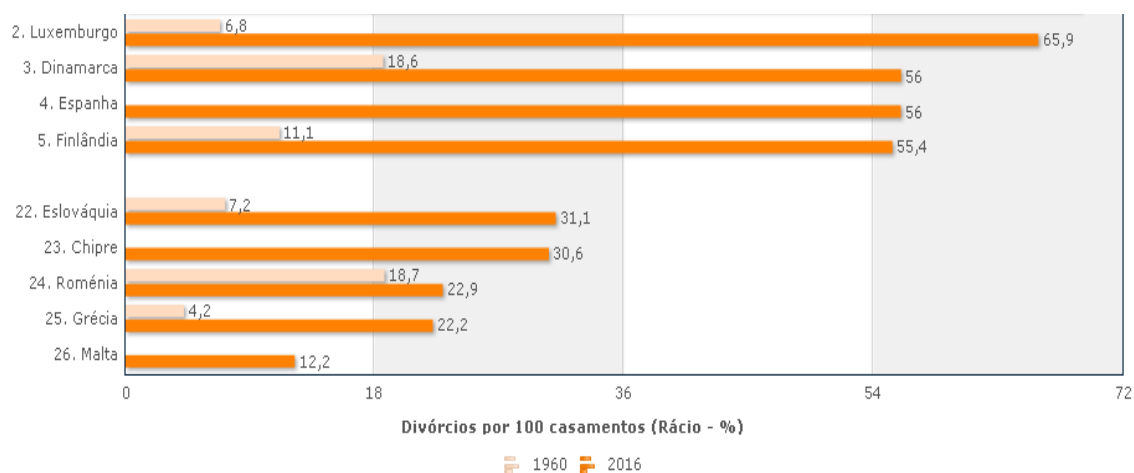
- ❖ Candidatura a procedimentos concursais para cargos dirigentes exercidos por colaboradores do município em “regime de substituição” cria mal-estar entre colegas de trabalho porque são pré-destinados aos mesmos;
- ❖ Grau de exigência e de disponibilidade elevados, face ao exercício de cargos profissionais de direção, sobrepondo-se à vida familiar e pessoal;
- ❖ Cargo de confiança política;
- ❖ A dependência de uma fraca classe política, na sua maioria, sem formação e competência para o exercício da função;
- ❖ Expediente político sobrepõe-se, muitas vezes, à posição técnica do dirigente, colocando-o em risco, de forma permanente;
- ❖ Em face da experiência adquirida no exercício de cargo dirigente, entende que os cargos dirigentes não podem estar dependentes de diplomas de reorganização administrativa, com o intuito principal de implementar políticas economicistas de redução de custos. Ao invés, deverão ser tidos em conta exclusivamente o valor, a competência e os resultados alcançados no âmbito das funções de direção. Esta realidade é extensiva e denominador comum a qualquer um dos sexos: a não concordância com o sistema instituído implicará a não renovação da comissão de serviço, sendo as mulheres dirigentes mais suscetíveis às pressões superiores.

Poderemos pressupor, assim, que a maioria das mulheres perceciona uma maior dificuldade no exercício de cargos de direção face à sua exigência, elevada sobrecarga (profissional, familiar e pessoal) e menor legitimidade de poder e autoridade.

Neste contexto, é preciso igualmente dar nota dos dados estatísticos referentes às taxas de natalidade e de divórcio. De acordo com os dados publicados pela PORDATA (Base de Dados Portugal Contemporâneo, criada pela Fundação Francisco Manuel dos Santos) referentes ao ano de 2016, Portugal encontra-se no topo dos países da União Europeia (UE 28) com a taxa de divórcio mais elevada (69%), representando 69 divórcios por cada 100 casamentos.

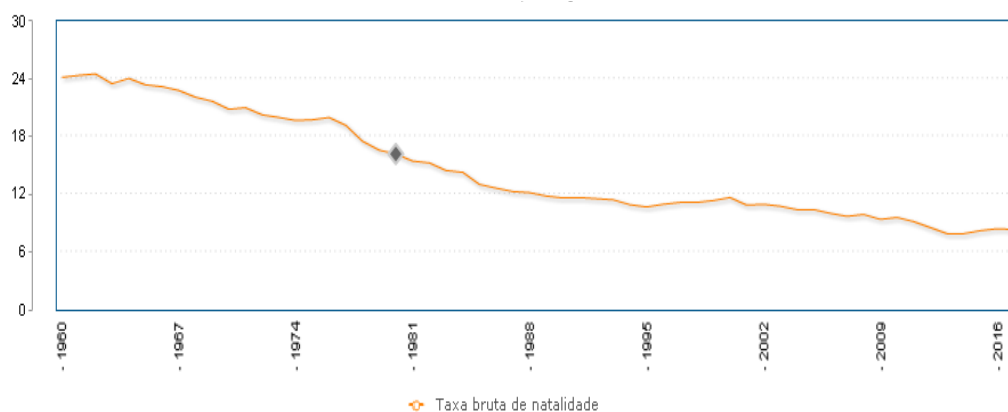
Inversamente, Portugal posiciona-se na base da tabela dos países europeus (UE28) com a taxa de natalidade mais baixa (8,4‰), representando o nascimento de 8,4 crianças por cada 1000 residentes, o equivalente a uma média de 1,23 crianças por cada mulher em idade fértil, ao passo que a média europeia se posiciona numa média de 1,58 crianças (cf. gráficos 55 e 56).

Gráfico 55 - Taxa de divórcio – 2016



Fonte: INE, PORDATA (2018, a)

Gráfico 56 - Taxa de natalidade - 2016

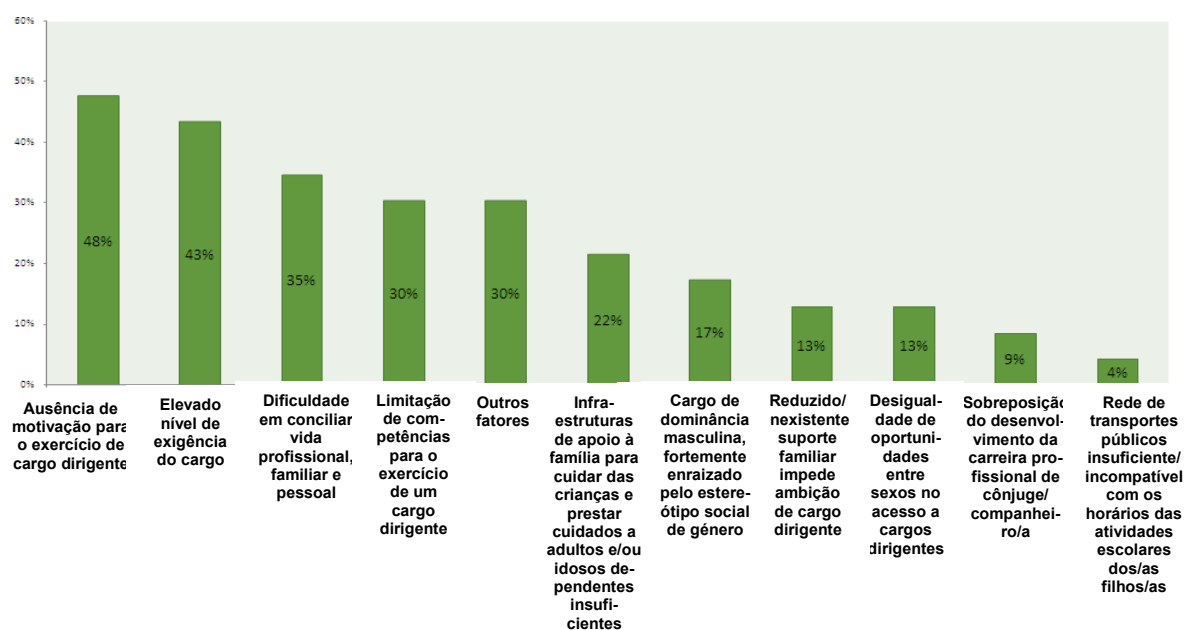


Fonte: INE, PORDATA (2018, b)

Deste modo, perante as baixas taxas de natalidade e o aumento das taxas de divórcio, entende-se como imprescindível que as autarquias locais assumam, na sua estratégia organizacional, políticas de recursos humanos amigas dos/as colaboradores/as, permitindo uma maior conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

Com base nos resultados acima expostos, poderemos analisar, a partir da tabela 29 e de forma geral e resumida, a tomada de posição dos/as participantes no estudo, face aos indicadores de análise de perceção sobre a (des)igualdade de género nos contextos organizacional, social/cultural e individual.

Gráfico 57 - Potenciais fatores para a não apresentação de candidatura a procedimento concursal a cargo profissional de direção



Fonte: Elaboração própria

Tabela 29 – Quadro-resumo da percepção sobre a (des)igualdade de género nos contextos organizacional, social/cultural e individual

Dimensões	Tomada de Posição/Percepção
<p>CONTEXTO ORGANIZACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> - As mulheres percecionam a existência de diferenças entre os sexos ao nível das relações de poder e da afirmação da autoridade do sexo feminino, favoráveis ao sexo masculino; - Existência de menor estereotipia sexual e profissional, favorável ao sexo feminino; - Áreas funcionais culturalmente femininas permanecem ocupadas pelo sexo feminino; - Igualdade de oportunidades entre os sexos para usufruir dos direitos de parentalidade; - Diminuição de constrangimentos organizacionais para os homens poderem exercer os direitos de parentalidade; - Maior tolerância à ausência da mulher no posto de trabalho face ao homem para o exercício das responsabilidades familiares; - As mulheres percecionam que os dirigentes encaram, ainda, a maternidade e as demais responsabilidades familiares como uma limitação ao exercício de cargos de direção, desfavorável ao sexo feminino; - O peso da variável “sexo” no acesso a cargos cultural e socialmente masculinos, designadamente nos cargos dirigentes, tende a diminuir progressivamente; - As mulheres (Técnicas Superiores) percecionam a necessidade de adotar um estilo de liderança “masculino” para o desempenho de cargos dirigentes; - As mulheres posicionadas nas faixas etárias mais elevadas percecionam a necessidade de demonstrar maiores competências profissionais, face aos homens, para serem promovidas; - Os horários praticados nas autarquias locais podem ser ajustados, sempre que necessário, para fazer face a responsabilidades familiares/pessoais; - As mulheres consideram que perdura, ainda, uma visão organizacional que valoriza o modelo clássico de “trabalhador-ideal” como aquele/a que tem disponibilidade total, que trabalha por longas horas e que possui uma forte orientação para o trabalho, em detrimento da vida privada. Este modelo de trabalhador/a reflete-se, sobretudo ao nível do exercício de cargos dirigentes, que tende a ganhar cada vez menos importância para os/as inquiridos/as, em detrimento da vida familiar/pessoal.

**CONTEXTO
ORGANIZACIONAL**

- O modelo clássico de “trabalhador/a ideal” constitui, ainda, um entrave à progressão profissional das mulheres, face à natural tendência de associar as responsabilidades familiares e as tarefas domésticas ao sexo feminino, com particular incidência para os cargos dirigentes;
- Tendência para alteração do conceito “ideal de mãe” e “ideal de trabalhador/a”, enquanto construção social dominante, com vista a uma maior igualdade de oportunidades entre os sexos;
- Perdura, em termos gerais, o modelo clássico de trabalho (horários rígidos e modelo de trabalho tradicional);
- Reduzida ou inexistente flexibilidade no modelo de trabalho;
- O aumento do número de mulheres em cargos dirigentes contribui para a redução da perceção de existência de estereótipos de género/associação de características pessoais e interpessoais em função do sexo e do cargo profissional;
- Perceção de existência de subjetividade nos critérios de seleção de pessoal definidos para avaliar os/as candidatos/as a cargos dirigentes;
- As mulheres percecionam haver favorecimento do sexo masculino, no acesso a cargos dirigentes, face ao maior acesso a redes de contacto informais e/ou redes político-partidárias;
- Existência de raízes de uma cultura organizacional tradicional, assente no postulado de “trabalhador/a ideal” que, embora esteja em mudança, esta ocorre de forma lenta;
- Evolução na cultura e estrutura organizacionais dos municípios, refletida na diminuição da perceção de existência de estereótipos de género;

**CONTEXTO
SOCIAL E
CULTURAL**

- A educação familiar e escolar influenciam nas escolhas profissionais;
- Perceção de uma maior associação das relações sociais e simbólicas de poder ao sexo masculino;
- Perceção de limitações no acesso das mulheres a cargos dirigentes devido à existência de estereótipos sociais de género, face às funções socialmente definidas como “femininas” (entre as mulheres não dirigentes);
- As mulheres percecionam haver maior dificuldade em afirmar-se devido aos estereótipos de género ainda existentes;
- Inexistência de perceção de diferenças entre os sexos ao nível das capacidades de liderança;
- As mulheres percecionam que os estereótipos e os preconceitos aumentam consoante ascendem no cargo hierárquico;

<p>CONTEXTO INDIVIDUAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A vida familiar/pessoal assume uma importância muito maior relativamente à carreira profissional; - Homens e mulheres revelam não ter dificuldade em partilhar as tarefas domésticas/responsabilidades familiares com as pessoas com quem vivem; - A ausência ao trabalho para prestar cuidados familiares é maior entre colaboradoras do sexo feminino; - Perduram práticas familiares tradicionais intrinsecamente associadas ao conceito de dupla-jornada; - Desprendimento de estereótipos e papéis sociais de género entre os sexos, face às características culturalmente femininas e masculinas;
<p>AUTO-AVALIAÇÃO FACE AO EXERCÍCIO DE CARGO DIRIGENTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - As mulheres autoavaliam-se num nível mais elevado na experiência profissional e conhecimentos técnicos face à capacidade de liderança; - Os homens autoavaliam-se num nível mais elevado na capacidade de liderança face à experiência profissional e conhecimentos técnicos; - A intenção de candidatura a cargo dirigente é maior entre os colaboradores do sexo masculino, comparativamente ao sexo feminino; - Colaboradores/as solteiros/as manifestam maior apetência para o exercício de cargo dirigente, comparativamente a colaboradores/as casados, unidos de facto, separados e/ou divorciados; - Os principais fatores justificativos para a eventualidade de não apresentar candidatura a procedimento concursal para acesso a cargo dirigente são: <ul style="list-style-type: none"> 1º) Ausência de motivação para o exercício de um cargo dirigente; 2º) Elevado nível de exigência do cargo; 3º) Dificuldade de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

Tal como Maria Rocha argumentara, o Estado Social, ainda caracterizado pelo neoliberalismo, debilita a igualdade de oportunidades entre sexos, porque a estrutura hierárquica tradicional de género valoriza, em maior medida, o individualismo do que a cidadania (Rocha, 2007).

No inquérito por questionário foi dada a possibilidade de os/as respondentes poderem apresentar sugestões de melhoria das práticas de Gestão de Recursos Humanos, para a promoção da igualdade de género no acesso aos cargos de direção (questão n.º 6), tendo sido apresentadas sugestões ao nível da compatibilização da vida profissional, familiar e pessoal, do

recrutamento e seleção de pessoal dirigente, acesso à formação profissional e da avaliação de desempenho.

Assim, alguns/as dos/as respondentes sugeriram, de entre as várias medidas de compatibilização entre a vida profissional, familiar e pessoal: a alteração do **modelo de organização do trabalho** que permita o exercício de funções à distância (teletrabalho); a opção pela prática de horários flexíveis e/ou trabalho a tempo parcial. Foi ainda sugerido a realização de um diagnóstico para avaliar o grau de compatibilização entre a vida profissional, familiar e pessoal dos/as colaboradores/as e o nível de motivação no trabalho.

No que respeita ao **recrutamento e seleção**, na opinião dos/as colaboradores/as o júri dos procedimentos concursais ser isento, transparente, íntegro e coerente, devendo proceder ao estabelecimento de regras claras e objetivas aquando da abertura dos procedimentos concursais. Os critérios de avaliação e seleção deverão ser mais objetivos, baseados exclusivamente no mérito dos/as candidatos/as (competências técnicas, características de liderança, agente motivador de equipas, catalisador de mudança e melhoria contínua, o comprometimento com a missão da organização, motivação para o exercício do cargo) independentemente do sexo, eliminando quaisquer fatores subjetivos.

Na opinião de um/a inquirido/a, será necessária haver uma mudança de mentalidades face à avaliação das competências das mulheres para garantir maiores níveis de isenção e transparência. O júri do procedimento concursal não deveria ser escolhido a partir dos técnicos da própria organização, tal como acontece atualmente, devendo ser requisitado a diferentes organizações que não tenham qualquer contacto com a entidade empregadora, sem conhecimento dos seus eleitos. Pretende-se, deste modo, salvaguardar pressões para favorecer um/a candidato/a, por questões de favorecimento pessoal e/ou pagamento de favores políticos (*job for the boys*).

Na fase de realização da entrevista de seleção de pessoal, deverão ser ignorados os fatores da vida familiar e/ou pessoal, tais como o estado civil, dependentes a cargo e pretensão de ter filhos/as.

Foram ainda apresentadas algumas considerações relativamente à **formação profissional**, sugerindo-se uma maior equidade no seu acesso, para permitir um desenvolvimento profissional mais equilibrado entre homens e mulheres.

No âmbito da **avaliação de desempenho**, para maior justiça nas menções atribuídas a homens e mulheres, os/as colaboradores/as sugerem a definição de critérios objetivos, de modo a evitar o favorecimento de colaboradores/as integrados/as em carreiras partidárias. Os/as inquiridos/as advertiram, ainda, que quando num determinado serviço predominam os homens, o facto de a avaliação de desempenho (SIADAP) integrar o sistema de quotas, prejudica gravemente a avaliação das mulheres. Sugerem ainda que seja feita uma avaliação da capacidade interventiva e empenhamento do/a colaborador/a na função dirigente. Frisaram, ainda, a necessidade de proceder-se à melhoria da **gestão de carreiras e remuneração** dos/as colaboradores/as.

Em termos genéricos, os/as colaboradores/as deram nota que a desigualdade de oportunidades e diferenciação salarial entre os sexos é maior no setor privado face ao setor público. Ainda assim, referem que deverão existir todas as oportunidades para o acesso a cargos de direção, independentemente do sexo. No entanto, consideram que se as mulheres crescerem num meio onde a educação/sociedade é predominantemente machista terão, de certo, uma dificuldade acrescida em se sentirem motivadas para concorrer a cargos dirigentes, ainda que possuidoras de elevadas competências.

Foi dada indicação de que as mulheres dirigentes têm um perfil de liderança muito masculino e agressivo, manifestando pouca sensibilidade para com os outros, evidenciando ainda a necessidade de realizar o dobro do esforço face a um homem para o exercício de um cargo dirigente. Acrescentam ainda que as mulheres estão sujeitas a defender a sua posição de forma recorrente sendo, muitas vezes, manipuladas por detentores de cargos hierarquicamente superiores para agirem conforme as suas orientações, em detrimento da própria decisão.

Na opinião de um/a inquirido/a, as mulheres deverão ser sempre envolvidas nas equipas multidisciplinares, aquando da definição de estratégias municipais. Alguns/as participantes acrescentaram não ser a favor do estabelecimento de quotas nem de tratamentos preferenciais, seja para mulheres, seja para homens. Foi também referido que os estereótipos de género já não subsistem, percecionando que a legislação existente é suficiente para garantir a igualdade no acesso das mulheres a cargos dirigentes, dando como referência o município onde trabalha, cujas divisões são chefiadas por mulheres, casadas e com filhos/as, demonstrando, assim, que a vida familiar e pessoal não prejudicou o seu desenvolvimento e promoção profissional.

7.5. Validação das hipóteses de investigação

Concluída a apresentação e discussão dos dados obtidos no presente estudo, torna-se imprescindível testar as hipóteses de investigação inicialmente formuladas, averiguando se estas estão em consonância com o acervo teórico.

Assim, de acordo com os resultados obtidos, verificamos que:

Hipótese 1 – Os/as colaboradores/as percecionam o contexto organizacional das autarquias locais como sendo caracterizado por uma estrutura e cultura organizacionais tradicionais, assente em crenças e valores marcadamente masculinos.

De um modo geral, os/as inquiridos/as consideram ter havido uma evolução na forma como os recursos humanos são geridos, considerando ter havido notórias melhorias na estrutura e cultura organizacionais, historicamente patriarcais. Atualmente, a estrutura organizacional reflete uma menor estereotipia sexual e profissional, evidenciada pelo aumento do número de mulheres que exercem cargos dirigentes, inclusive nas áreas tradicional e socialmente masculinas.

O mesmo cenário se verifica na carreira de Técnico Superior, com um incremento de mulheres nas áreas consideradas culturalmente masculinas. Consideramos que este facto se deve ao desprendimento de estereótipos e papéis sociais de género, por parte da entidade empregadora e dos/as colaboradores/as, para o qual contribuiu, também, o aumento do número de mulheres que ingressaram nos mapas de pessoal das Administrações Públicas, particularmente na carreira de Técnico Superior, detentoras de habilitações literárias de nível académico superior e, em alguns casos, de grau académico superior aos efetivos do sexo masculino, nas mais diversas áreas de estudo, consideradas culturalmente femininas e/ou masculinas.

De um modo geral, esta constatação poderia leva-nos a supor que existe igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no acesso a cargos dirigentes, independentemente da área funcional. No entanto, os dados obtidos evidenciam a existência de notórias diferenças no posicionamento dos/as inquiridos/as do sexo masculino e feminino no que respeita aos vários indicadores analisados no domínio organizacional, que não poderão deixar de ser tidas em conta neste estudo.

Assim, importa destacar que os resultados obtidos com a aplicação do inquérito por questionário colocaram em evidência que as mulheres percecionam a existência de relações de poder e da afirmação de autoridade desiguais e injustas, favoráveis ao sexo masculino, o que poderá estar relacionado com a ainda existente estereotipia de género, que poderá contribuir para que as mulheres tenham menos legitimidade de poder e de autoridade nas relações laborais e, por esta via, as afaste da possibilidade de se candidatarem a cargos dirigentes. Por outro lado, a maioria das mulheres que integra a carreira profissional de Técnico Superior perceciona a necessidade de assunção de um estilo de liderança “masculino” perante o desempenho de cargos dirigentes, para que possam legitimar o seu poder na estrutura hierárquica.

Este argumento remete-nos para o que Conceição Nogueira (2009) considera ser o estilo de gestão adotado pelas mulheres: “algumas mulheres acabam por adotar comportamentos considerados masculinos, a fim de acederem facilmente à liderança e a posições tradicionalmente ocupadas pelos homens” (Nogueira, 2009, p.107), face aos estereótipos de género existentes que cultural e historicamente têm perdurado no tempo. No entanto, destaca-se que a maioria das mulheres dirigentes discorda da necessidade de adotar comportamentos ou estilos de liderança masculinos, o que nos poderá levar a deduzir que as mulheres que (supostamente) nunca exerceram um cargo dirigente têm uma perceção mais negativa face ao indicador em análise, em comparação com as mulheres dirigentes que, contando com a sua experiência profissional no cargo, têm uma atitude mais positiva.

Neste âmbito, os/as entrevistados/as revelaram que, apesar do reconhecimento da existência de diferenças entre os sexos no que diz respeito ao exercício de funções dirigentes, a maioria das posições assumidas revela que aquelas diferenças não são obstáculos ao acesso das mulheres a cargos dirigentes.

Verificou-se, ainda, que as mulheres posicionadas nas faixas etárias mais elevadas percecionam ter de demonstrar maiores competências profissionais face aos homens, traduzindo-se, assim, num esforço acrescido para as mulheres ascenderem a cargos de direção. Acrescente-se ainda o facto de percecionarem a existência de favorecimento dos efetivos do sexo masculino no acesso a cargos dirigentes, devido ao maior acesso a redes de contacto informais e/ou redes político-partidárias, fatores que representam, ainda, a desigualdade de oportunidades entre os sexos. Acresce, também, que os homens e as mulheres consideram haver, ainda, alguma subjetividade nos critérios de seleção de pessoal definidos para avaliar os/as candidatos/as a cargos dirigentes.

Deste modo, embora haja a percepção de uma evolução geral face ao contexto organizacional das autarquias locais envolvidas no estudo académico, valida-se a primeira hipótese, na medida em que as mulheres percecionam, ainda, a reprodução de estereótipos de género na estrutura e cultura organizacionais, assentes em crenças e valores masculinos (ainda que de forma mais reduzida). Do mesmo modo, contribui para a validação da primeira hipótese os resultados respeitantes à percepção sobre o modelo de organização do trabalho que assenta, em certa medida, em valores tradicionais que, de alguma forma, limitam o acesso de homens e mulheres a cargos de direção, em igualdade de circunstâncias.

No entanto, não podemos deixar de dar nota das melhorias que ocorreram, entretanto, no contexto organizacional dos municípios e que são percecionadas pelos/as inquiridos/as do sexo masculino e feminino, relativamente à diminuição de constrangimentos organizacionais para que os homens exerçam os direitos de parentalidade, em igualdade de condições face às mulheres, embora haja a percepção de maior tolerância à ausência da mulher comparativamente ao homem para o exercício das responsabilidades familiares.

Os dados demonstraram haver um desprendimento de estereótipos de género face àquilo que são as características tradicionalmente definidas como “femininas” e “masculinas”, pressupondo-se que a variável “sexo” não é tida em consideração ou assume um peso cada vez mais reduzido no que concerne ao acesso a cargos cultural e socialmente masculinos, designadamente a cargos dirigentes.

Hipótese 2 – Os modelos culturais de organização do trabalho predominantes nas autarquias objeto de estudo são percecionados como um entrave à progressão profissional das mulheres no acesso a cargos dirigentes.

À semelhança dos indicadores anteriormente analisados, os/as inquiridos/as manifestaram uma percepção positiva face aos modelos culturais de organização de trabalho vigentes. No entanto, analisados os dados por sexo, as mulheres percecionam que a maternidade e as demais responsabilidades familiares são ainda vistas pelos dirigentes como uma limitação ao exercício de cargos de direção, colocando-as em situação desfavorável e desigual face aos homens.

Efetivamente, os/as inquiridos/as têm a percepção de haver uma maior tolerância à ausência da mulher no posto de trabalho para o exercício das responsabilidades familiares, o que refletirá, em certa medida, a ainda existência de estereótipos de género, associando-se à mulher o papel de cuidadora.

As mulheres percecionam, igualmente, que se mantém, ainda, uma visão clássica do que desde sempre foi considerado o/a “trabalhador/a-ideal”, ou seja, aquele/a que tem disponibilidade total, trabalhando por longas horas e com uma forte orientação para o trabalho, em detrimento da vida privada, com maior incidência no exercício de cargos dirigentes.

Neste sentido, havendo ainda uma tendência natural para associar as responsabilidades familiares e tarefas domésticas ao sexo feminino, pese embora se evidencie uma minimização da imagem de “colaborador/a ideal”, pressupõe-se que este modelo clássico constituirá, ainda, um entrave à progressão profissional das mulheres, com particular incidência sobre o exercício de cargos dirigentes.

Afigura-se como positivo que os horários praticados nos municípios analisados possam ser ajustados, sempre que necessário, para fazer face a responsabilidades familiares e/ou pessoais, conforme percecionado pelos/as inquiridos/as.

No entanto, na maioria dos municípios vigora o modelo clássico de trabalho, caracterizado por horários de trabalho rígidos, assente numa reduzida ou inexistente flexibilidade do modelo de trabalho (ex: trabalho a partir de casa/teletrabalho). Ressalta-se um município no qual é permitido aos/às colaboradores/as a saída antecipada em 1h30m face ao horário normal de trabalho, às sextas-feiras à tarde, compensando este tempo durante a semana, como forma de compatibilização de vida profissional, familiar e pessoal.

O modelo de organização de trabalho vigente coloca a tónica na vida profissional, na progressão na carreira, em detrimento da vida familiar que comumente está confinada às mulheres. Este desequilíbrio entre a vida profissional e vida familiar cria uma maior tensão entre as mulheres, comparativamente aos homens, porque as responsabilidades familiares permanecem tradicional e culturalmente restringidas às mulheres, remetendo-nos para o conceito de *dupla-jornada* já referenciado no corpo teórico deste estudo.

Verifica-se uma tendência crescente para a alteração daquilo que é a construção social dominante do “ideal de mãe” e do “ideal de trabalhador/a”, visando a maior igualdade de oportunidades entre os sexos. No entanto, as evoluções são ainda muito lentas, face ao ritmo e pressão existente no campo profissional que Helena Rato et al. (2007) defendem, designadamente o facto de o modelo dominante de organização do trabalho ser um dos principais fatores que contribui para uma maior ou menor igualdade de oportunidades no acesso à função dirigente.

Face aos argumentos acima enunciados, valida-se a segunda hipótese dado que os modelos culturais de organização do trabalho predominantes nos municípios analisados são percecionados como um entrave à progressão profissional das mulheres no acesso a cargos dirigentes.

Hipótese 3 – Existe segregação vertical e horizontal na ocupação de cargos dirigentes.

Nos municípios em estudo, foi possível evidenciar um aumento do número de mulheres dirigentes, inclusive em áreas funcionais tradicional e culturalmente masculinas. Destacam-se as áreas “administrativa, financeira, patrimonial e jurídica”, “desporto”, “fiscalização municipal”, “obras particulares/municipais”, “planeamento e ordenamento do território”, “proteção civil”, “ambiente e serviços urbanos” e “empreendedorismo, desenvolvimento económico local”.

Ou seja, podemos presumir que tem sido dada oportunidade às mulheres de desenvolver as suas capacidades e competências profissionais e pessoais, independentemente dos papéis social e culturalmente atribuídos. No entanto, as áreas funcionais culturalmente femininas permanecem ocupadas, na esmagadora maioria, pelas mulheres, sem notórias alterações.

Por conseguinte, podemos afirmar, com base no estudo realizado, que diminuíram os fenómenos “glass ceiling” (segregação vertical) quanto ao acesso das mulheres a cargos dirigentes, e “glass wall” (segregação horizontal) no que respeita exclusivamente às áreas culturalmente “masculinas”, na medida em que houve um aumento do número de mulheres nestas áreas e, em particular, nos cargos dirigentes.

Todavia, as mulheres ocupam, na esmagadora maioria, cargos de direção intermédia de 3º e 2º graus (glass ceiling), correspondendo ao grau inferior e intermédio da hierarquia organizacional, respetivamente. Por seu turno, os cargos de direção intermédia de 1º grau são maioritariamente ocupados pelos efetivos do sexo masculino. Foi possível, ainda, verificar que as áreas cultural e socialmente consideradas “femininas” são particular e continuamente ocupadas pelas mulheres, permanecendo uma clara divisão de papéis de género, no domínio laboral, conforme versa a literatura sobre a dimensão da igualdade de género.

Valida-se, assim, a terceira hipótese, face à existência de segregação vertical e horizontal na ocupação de cargos dirigentes, ainda que esta tendência seja cada vez menor.

Para além disso, os resultados observados nos municípios afiguram-se notórios e muito positivos, pelo crescimento progressivo do número de mulheres a exercer cargos dirigentes, que historicamente eram exclusivos dos homens, numa sociedade que se pretende mais igualitária e justa, em alternativa a uma sociedade patriarcal.

Hipótese 4 – As desigualdades de género são interpretadas pelos/as colaboradores/as como resultado de um contexto social e cultural assente no patriarcalismo.

Os dados obtidos mostraram que a educação escolar exerce maior influência nas escolhas profissionais dos efetivos do sexo feminino e masculino, face à educação familiar, que exerce maior influência nas escolhas profissionais dos homens.

As mulheres percecionam uma maior associação das relações sociais e simbólicas de poder ao sexo masculino, assim como uma maior limitação ao acesso das mulheres a cargos dirigentes, devido à existência de estereótipos sociais de género, tendo em consideração as funções socialmente definidas como “femininas”, este último, evidenciado apenas entre as mulheres integradas na carreira de Técnico Superior.

As mulheres percecionam haver um aumento dos estereótipos de género à medida que ascendem no cargo hierárquico, o que lhes causa inevitavelmente maiores dificuldades de afirmação.

Valida-se, assim, a quarta hipótese, dado que as desigualdades de género são interpretadas pelos/as colaboradores/as como resultado de um contexto social e cultural assente no patriarcalismo que atribui ao homem o papel dominante e à mulher o papel de subordinada.

No entanto, em termos gerais, a influência da variável “sexo” no acesso a cargos cultural e socialmente masculinos, designadamente os cargos dirigentes, tende a diminuir progressivamente entre os/as colaboradores/as integrados/as nas faixas etárias mais jovens, destacando-se como positiva a inexistência da perceção de diferenças entre os sexos no âmbito das capacidades de liderança.

Hipótese 5 – Os estereótipos de género são identificados pelos/as colaboradores/as como sendo barreiras ao acesso das mulheres a cargos dirigentes.

De acordo com os resultados obtidos, foi possível encontrar um conjunto de afirmações que nos leva a pressupor a existência de estereótipos de género no contexto laboral, percecionados pelas mulheres, que são, para além disso, potenciais barreiras ao seu acesso a cargos dirigentes.

De forma resumida, as mulheres percecionam a existência de diferenças entre os sexos ao nível das relações de poder e da afirmação da autoridade, apenas pelo facto de pertencerem ao sexo feminino. Recorde-se que os estereótipos acerca das representações sociais e dos papéis de género distinguiram, desde sempre, os homens e as mulheres face às suas capacidades intelectuais, competências, atitudes, comportamentos, atributos e papéis, associando-se ao homem e à mulher uma identidade social positiva e negativa, respetivamente, tal como advoga Lúcia Amâncio (1994) e Tânia Brabo (2009).

Durante décadas, as mulheres foram associadas à dependência, subordinação e obediência, pelo que atualmente pressupõem a necessidade de adotar um estilo de liderança do tipo “masculino” para o desempenho de cargos dirigentes percecionando, ainda, um aumento dos estereótipos e dos preconceitos conforme se ascende na hierarquia.

As mulheres consideram, do mesmo modo, que a maternidade e as demais responsabilidades familiares poderão, ainda, ser questões percecionadas pelos dirigentes como uma limitação ao exercício de cargos de direção, desfavorável ao sexo feminino porque perdura,

simultaneamente, uma visão organizacional clássica do/a “trabalhador/a-ideal, como aquele/a que tem disponibilidade total, trabalhando por longas horas e com uma forte orientação para as funções desempenhadas, em detrimento da vida privada.

Ou seja, o modelo clássico de “trabalhador/a ideal” constitui, ainda, um entrave à progressão profissional das mulheres, face à natural tendência de associar as responsabilidades familiares e as tarefas domésticas ao sexo feminino. Perante este cenário, as mulheres percecionam, a necessidade de demonstrar maiores competências profissionais, relativamente aos homens, para serem promovidas, perceção que é tida maioritariamente pelas mulheres posicionadas nas faixas etárias mais elevadas.

Acresce também o facto de lhes serem associadas funções socialmente definidas como “femininas” (opinião das inquiridas do sexo feminino não dirigentes), o que denota igualmente uma maior associação das relações sociais e simbólicas de poder ao sexo masculino, tendo as mulheres, conseqüentemente, uma maior dificuldade em se afirmarem, limitando o seu acesso a cargos dirigentes, em face dos estereótipos de género. Valida-se, assim, a quinta hipótese de investigação.

Hipótese 6 – As desigualdades de género resultam do contexto individual dos/as colaboradores/as.

Analizados os dados no contexto individual dos/as colaboradores/as, verificamos que a maioria atribui maior importância à vida familiar e/ou pessoal face à sua carreira profissional. Embora homens e mulheres revelem não ter dificuldade em partilhar as tarefas domésticas e responsabilidades familiares com as pessoas com quem vivem, verificou-se que a ausência ao trabalho para prestar cuidados familiares é maior entre as mulheres.

Ou seja, perduram, em certa medida, práticas familiares tradicionais, face às características culturalmente femininas e masculinas, se bem que numa intensidade cada vez menor, havendo uma tentativa de desprendimento dos estereótipos e papéis sociais de género entre os sexos. Poderá haver, ainda, alguma dificuldade por parte das mulheres em deixar de assumir quase exclusivamente aqueles que são historicamente os papéis sociais associados à mulher, no “seu” papel de dona de casa, esposa e de mãe ideal.

Entendem ainda os/as entrevistados/as que, a par do aumento das habilitações académicas das mulheres e do aumento dos efetivos do sexo feminino nos municípios portugueses, em particular na carreira de Técnico Superior, a atenuação do preconceito baseado no sexo dos candidatos/as a cargos de direção e a atenuação da divisão de papéis sociais foram fatores que permitiram às mulheres ascender a cargos de direção de forma natural, por mérito próprio, exclusivamente por via concursal, sem recurso a medidas de ação positiva que as beneficiasse face aos homens.

Confirmamos, então, que em certa medida as desigualdades de género resultam do contexto individual dos/as colaboradores/as, validando-se a sexta hipótese. No entanto, esta é

uma realidade que tende a esbater-se, tal como declararam os/as entrevistados/as, atendendo ao facto de haver um aumento do número de trabalhadoras que partilham as responsabilidades familiares com o seu cônjuge permitindo-lhes, consequentemente, um maior investimento na carreira profissional, havendo, assim, maiores probabilidades de ascender a cargos de direção.

Chegando a este ponto da análise podemos, agora, dar resposta às questões de investigação inicialmente apresentadas.

Questão 1 – Os/as colaboradores/as percebem a existência de desigualdades de género nas autarquias em que exercem a sua atividade profissional?

Os dados analisados apontam para uma perceção positiva, em termos gerais, e por parte dos homens, particularmente, na medida em que não consideram a existência de desigualdades de género, opinião partilhada pelos/as entrevistados/as responsáveis pela gestão dos recursos humanos.

No entanto, a maioria das mulheres que participaram no inquérito por questionário tem uma perceção diferente face aos homens, pois entendem haver diferenças que as colocam numa situação de inferioridade face aos homens no que respeita quase exclusivamente às relações de poder e de autoridade, dada a ainda existente estereotipia profissional, social e cultural, refletida no contexto individual. No entanto, esta perceção é cada vez mais reduzida.

Questão 2 – Que fatores são identificados pelos/as entrevistados/as como potenciadores de (des)igualdades de género no acesso a cargos dirigentes?

Analisados os dados recolhidos, foi possível concluir que não existe uma perceção de desigualdades de género, já que a grande maioria dos/as entrevistados/as considera que, nos últimos anos, tem havido um aumento significativo do número de mulheres a exercer cargos de direção nos municípios portugueses.

No entanto, verificou-se que a distribuição dos cargos dirigentes por sexo e nível hierárquico não é homogénea, isto é, o número de mulheres a ocupar cargos dirigentes tende a diminuir à medida que aumenta o nível hierárquico do cargo, havendo particular discrepância no que respeita ao sexo dos/as colaboradores/as que ocupam os cargos de direção intermédia de 3º grau (sexo feminino, na esmagadora maioria), que são cargos da base da pirâmide hierárquica.

Uma parte dos/as entrevistados/as entende que a discrepância existente entre os sexos no que respeita ao acesso a cargos de direção de nível hierárquico superior se deve, essencialmente, ao facto de a maternidade e as responsabilidades familiares estarem, ainda, associadas às mulheres, presumindo-se que estas terão menor disponibilidade para o exercício de cargos de direção de níveis hierárquicos superiores, face ao grau de exigência e de

disponibilidade serem maiores comparativamente aos cargos de direção de níveis hierárquicos inferiores.

Podemos, neste caso, apontar para o contexto organizacional da Administração Pública, designadamente a sua cultura organizacional, cujo modelo de organização do trabalho privilegia o conceito do “trabalhador ideal”, no qual se valorizam, entre os demais fatores, a total disponibilidade do indivíduo e a forte orientação para o trabalho e objetivos, em detrimento da sua vida familiar e/ou pessoal (Rato et al., 2005).

Embora em menor número, foram apontados como potenciais fatores de desigualdade as questões culturais associadas ao género, subentendendo-se que as mulheres não são ainda bem aceites face ao possível exercício de cargos dirigentes. Ou seja, estes argumentos remetem-nos, mais uma vez, para os fatores culturais e sociais como potencialmente influenciadores da cultura organizacional, com a perpetuação dos estereótipos de género, embora os dados estatísticos existentes revelem uma tendencial reversão deste cenário.

As opiniões expressas por uma parte dos/as entrevistados/as relativamente ao género contribuem para sustentar a permanência de uma identidade social “masculina” e “feminina”, dado verificar-se que, apesar do elevado número de mulheres que têm ingressado em cargos dirigentes em áreas funcionais culturalmente masculinas, as áreas ditas “femininas” são ocupadas quase exclusivamente pelas mulheres.

Do mesmo modo, regista-se um panorama idêntico ao nível das carreiras operacionais: embora se assista a um crescimento do número de efetivos do sexo feminino a laborar em áreas operacionais cultural e socialmente masculinas (jardinagem, transportes coletivos, entre outras) comparativamente aos efetivos do sexo masculino, estes continuam a ocupar exclusivamente as áreas laborais tradicionalmente masculinas, salvo pontuais exceções, sem evoluções notórias na ocupação de áreas tradicionalmente femininas, perpetuando-se, então, os estereótipos de género, tal como enunciado pelos/as entrevistados/as.

Confirma-se, assim, a persistente existência de estereótipos de género, sendo a força física e a robustez associadas ao homem e, por seu turno, a parte afetiva e maternal associadas à mulher, conforme corroborado em vários estudos (Alexandre, 2010; Amâncio, 1994; Monteiro, 2015; Pita, 2015; Rato, 2007; Silva, 1999; Wall et al., 2016).

Simultaneamente, alguns dos testemunhos revelam perdurar, em certa medida, factos coincidentes com a associação dos papéis de género socialmente atribuídos em função dos cargos profissionais e, em simultâneo, a contínua existência de um modelo de família do tipo “patriarcalista”, visto que as mulheres estão confinadas às responsabilidades das tarefas domésticas e às demais responsabilidades familiares colidindo, igualmente, com a “dupla jornada”, argumentos já referenciados no corpo teórico da presente dissertação e que retratam a realidade vivida e sentida pela maioria das mulheres que desempenham uma atividade profissional.

Citando Cláudia Janeiro (2016), de acordo com “os dados atualizados sobre a igualdade de género na União Europeia, decorrentes da análise de ações desenvolvidas em 2015, as mulheres trabalhadoras assumem em média 3/4 das tarefas domésticas e 2/3 dos cuidados

parentais, confirmando-se que a “dupla jornada” é uma realidade e as medidas de conciliação entre a vida profissional e familiar tiveram progressos limitados”.

Questão 3 – O contexto organizacional, social, cultural e individual limita o acesso a cargos dirigentes?

Tendo em consideração a análise global dos dados obtidos, poderemos afirmar que o contexto organizacional, social, cultural e individual limita o acesso das pessoas a cargos dirigentes. Uma estrutura e cultura organizacionais assentes em valores, posturas e crenças marcadamente masculinos, indissociados de um contexto histórico, cultural e social, tende a refletir-se negativamente na vida familiar/pessoal dos/as colaboradores/as face à inflexibilidade e inadaptabilidade laboral, porque não são tidas em consideração as necessidades e expetativas dos/as colaboradores/as.

Questão 4 – As autarquias locais incorporam, na sua política de gestão de recursos humanos, estratégias relativas à igualdade entre mulheres e homens, no âmbito do acesso a cargos dirigentes?

Face às informações recolhidas nas entrevistas realizadas, a maioria dos municípios não incorpora estratégias relativas à igualdade entre mulheres e homens na sua política de gestão de recursos humanos, inclusive no que respeita ao acesso a cargos dirigentes. Verifica-se que a Igualdade de Género é uma temática sobre a qual não é ainda dada a necessária atenção, na maioria dos municípios portugueses, tendo sido dados somente pequenos passos.

Recorde-se que a integração da perspetiva de género nas políticas locais é uma competência que foi reforçada juridicamente através da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, publicada na I Série do Diário da República n.º 176/2013, determinando na alínea g) do art.º 33º que “compete à Câmara Municipal, assegurar a Integração da Perspetiva de Género em todos os domínios de ação do Município, designadamente, através da adoção de Planos Municipais para a Igualdade”.

Os/as entrevistados/as mencionaram nunca terem sentido a necessidade de promover práticas organizacionais promotoras de igualdade de género nos municípios onde exercem funções, face ao aumento do número de mulheres a ocupar cargos dirigentes, mesmo em áreas tradicionalmente masculinas. Entendem existir uma representação equilibrada entre os sexos, não sendo praticado qualquer ato de discriminação relativamente às mulheres. Os/as entrevistados/as advertiram ainda para a inexistência de medidas previstas em diplomas legais que tenham como objetivo favorecer qualquer um dos sexos sub-representados.

7.6. Sugestões de melhoria

No contexto organizacional, sugere-se a dinamização de ações de formação profissional na área da Igualdade de Género dirigidas, numa primeira fase, a públicos estratégicos, designadamente aos/às membros do executivo municipal, dirigentes e coordenadores/as de serviço, fulcrais para a aquisição de conhecimentos, competências e respetiva reflexão sobre o papel catalisador das autarquias locais no domínio da temática em estudo. Estes contributos permitirão agir, de forma responsável e equilibrada, face a situações adversas, preconizando também a atenuação e/ou eliminação de práticas de segregação e de discriminação profissionais.

Adicionalmente, considera-se determinante que o plano de formação anual da autarquia contemple um módulo formativo sobre Igualdade de Género, permitindo assegurar, a cada três anos, a sua frequência por parte de todos/as os/as colaboradores/as da autarquia, de todas as carreiras e cargos profissionais.

Tendencialmente, verifica-se que as mulheres têm uma perceção mais negativa no que respeita à legitimidade de poder e autoridade, comparativamente aos homens, pelo que devem ser incutidas medidas estimuladoras da autoestima das mulheres, que reforcem as suas competências, nomeadamente ao nível da liderança e do trabalho em equipa, mediante a frequência de ações formativas, mas também metodologias de descentralização de poder ao nível da tomada de decisão. A par desta medida, devem ser introduzidas dinâmicas de poder entre homens e mulheres que potenciem um clima organizacional de maior respeito e tolerância, que minimize a estereotipia de género no domínio organizacional e inter-relacional.

Sugere-se, adicionalmente, a promoção de espaços de partilha e de apresentação de sugestões no âmbito da Igualdade de Género (pelos canais *online* e/ou tradicional) permitindo a todos/as os/as colaboradores/as a comunicação de ocorrências que coloquem em causa a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres nos vários domínios, bem como para a identificação de oportunidades de melhoria que potenciem a eliminação de desigualdades no contexto organizacional.

No âmbito da Gestão de Carreiras, homens e mulheres deverão interagir e fazer parte dos processos internos de tomada de decisão locais, devendo ser garantida a todos/as os/as colaboradores/as uma igualdade de oportunidades de participação promovendo-se, assim, o desenvolvimento das suas competências profissionais e interpessoais, muitas vezes “ocultadas” pelos seus pares e superiores hierárquicos. Pensa-se ser uma iniciativa capaz de aumentar a motivação e a autoestima dos/as colaboradores/as para que se sintam parte integrante da equipa municipal.

Os serviços responsáveis pela gestão de recursos humanos deverão promover medidas para o desenvolvimento das competências e das capacidades de efetivos de ambos os sexos que, quando utilizadas de forma complementar, contribuam para um maior e melhor desenvolvimento organizacional, social e humano.

No que respeita ao recrutamento e seleção de pessoal, destacamos que, no âmbito do processo de nomeação de altos dirigentes para o exercício de funções na Administração Pública, em 2013 foram instituídas novas regras, tendo sido criada uma comissão externa, designada CReSAP_Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública (Lei n.º 64/2011 de 22 de dezembro). Assim, à semelhança das mesmas regras, sugere-se a criação de uma Comissão de Recrutamento e Seleção para cargos dirigentes da Administração Pública Local, direcionada para a avaliação do mérito dos/as candidatos/as de forma transparente, isenta e rigorosa, e que combata quaisquer fatores discriminatórios com base no sexo, preferências políticas e demais privilégios provenientes de redes de contactos informais que, tendencialmente, favorecem o sexo masculino.

Conforme enunciado pelos/as entrevistados/as, perante a abertura de procedimento concursal enfatiza-se a importância de proceder à elaboração de um prévio, correto e detalhado perfil de competências e à definição de critérios objetivos de avaliação, de forma a eliminar a probabilidade de existência de quaisquer fatores de seleção discriminatórios com base no sexo, especificamente. Considera-se, portanto, que esta é uma medida capaz de garantir uma representação equilibrada de homens e mulheres nos cargos dirigentes, com base na avaliação rigorosa do mérito dos/as candidatos/as.

Tendo em conta a possibilidade de renovações sucessivas e ilimitadas no tempo das comissões de serviço nos cargos de direção intermédia, entende-se que é necessário proceder à revisão do diploma legal Lei n.º 49/2012, de 29 de Agosto, (adapta à Administração Pública Local o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado), para haver um limite temporal, reduzido a duas renovações da comissão de serviço, findas as quais dar-se-ia lugar a novo procedimento concursal, como forma de permitir uma reavaliação das competências, capacidades e comportamentos para o exercício do cargo profissional, numa perspetiva de permitir a igualdade de oportunidades a todos/as os/as colaboradores/as. Esta sugestão ocorre pelo facto de se perpetuarem no tempo as renovações de serviço, de forma ilimitada, o que poderá ser, de certo modo, prejudicial para o desenvolvimento organizacional, nos vários domínios.

Para assegurar a igualdade de género, é necessário garantir um maior equilíbrio entre a esfera privada e a esfera pública, de modo a que mulheres e homens possam exercer de forma plena e equilibrada as suas obrigações profissionais e parentais beneficiando, simultaneamente, de momentos de lazer, propícios a uma maior qualidade de vida. Ou seja, preconiza-se que homens e mulheres possam progredir profissionalmente, sem afetar a sua vida familiar e pessoal.

A este respeito, julga-se pertinente o estabelecimento de parcerias com ginásios locais ou centros de bem-estar que proporcionem, uma vez por semana, uma aula ou uma experiência de bem-estar a todos os/as colaboradores/as, em horário laboral.

De igual modo, e recorrendo às valências culturais municipais, seria motivante oferecer descontos em experiências culturais promovidas pelo município ou oferta trimestral a cada

colaborador/a, inclusive em eventos infantis, como políticas amigas dos/as colaboradores/as e das suas famílias.

Tal como os autores Joyce K. Fletcher & Rhona Rapoport (1996) enunciam, a grande dificuldade de as mulheres conciliarem a vida profissional, familiar e pessoal está diretamente relacionada com a forma como o trabalho está estruturado face à tradicional cultura organizacional (Fletcher & Rapoport, 1996, p.156). Deste modo, urge adaptar o modelo de organização de trabalho às expetativas e necessidades dos/as colaboradores/as, permitindo uma maior conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, designadamente através de uma maior flexibilidade nos horários de trabalho, novos métodos de trabalho (teletrabalho ou trabalho a partir de casa), independentemente da carreira ou do cargo profissional que ocupam.

Parafraseando Sandro Bergue (2010) “o recurso às novas tecnologias é uma forma de potenciar essa mudança organizacional. Esse processo de mudança nos padrões culturais da organização, que em geral não admite rupturas bruscas, tampouco autoritárias, mas transformações adaptativas operadas em vetores essenciais dessa estrutura, constitui substancial desafio imposto ao gestor, que pressupõe ampla análise e diagnóstico dos seus componentes culturais” (Bergue, 2010, p.25, 26).

Previamente, sugere-se a elaboração de um diagnóstico das necessidades dos/as colaboradores/as, adequando-se os horários de trabalho à sua realidade. Importa referir que a inexistência de maior flexibilidade da organização de trabalho e do seu horário desmotiva as mulheres a aspirarem pelo exercício de cargos de direção.

Para além disso, aconselha-se uma redefinição do conceito de “trabalhador-ideal”. Há uma efetiva necessidade de mudança do paradigma organizacional, devendo dissociar-se o grau de envolvimento e comprometimento dos/as colaboradores/as com a autarquia à (in)existência de responsabilidades familiares. Desta forma, quebrar-se-á a cultura de longa jornada diária de trabalho, em prol de uma vida familiar e pessoal de maior qualidade. Sugere-se, assim, a imposição de um limite de uma hora após o término do número de horas diárias de trabalho, a utilizar, pontualmente, em situações muito excecionais.

Os/as colaboradores/as deverão ser desincentivados da realização de tarefas laborais após a hora de expediente, inclusive a sua realização em casa. De igual modo, a entidade empregadora deverá impedir o agendamento de reuniões de trabalho que prevejam uma duração superior à hora de término da jornada de trabalho.

Sugere-se ainda, uma correta e eficaz divulgação dos direitos dos/as colaboradores/as, pela estimulação da coparentalidade nas responsabilidades familiares e contribuições nos afazeres domésticos entre homens e mulheres, numa tentativa de reduzir a perceção de que os direitos de parentalidade e de assistência a familiares são exclusivos das mulheres, desconstruindo-se, assim, os estereótipos de género.

Dever-se-á proceder à análise, adaptação e introdução de boas práticas organizacionais, promotoras de Igualdade de Género, com base na experiência de demais entidades, públicas e/ou privadas.

Sugere-se, neste contexto, a criação de um gabinete de apoio a colaboradores/as, cuja equipa de trabalho seja constituída por colaboradores/as dos sexos feminino e masculino, em igual número, com a finalidade de mediar a resolução de problemas existentes no campo profissional, social e/ou familiar.

Hipoteticamente, poderemos pressupor que a inexistência de práticas promotoras de Igualdade de Género se deva à escassez de recursos humanos passíveis de se debruçarem sobre esta temática e à limitação de recursos que financiem programas e/ou medidas promotoras de igualdade de género. Neste sentido, as entidades tutelares da área da Cidadania e Igualdade deverão proceder a uma maior divulgação dos programas de apoio financeiro existentes para a implementação de programas e/ou medidas nesta matéria.

No contexto social e cultural, os estudos realizados por Torres e Silva (1998), citados por Cristina Vieira (2006), revelaram que os homens participam maioritariamente nos afazeres familiares de natureza administrativa, ao passo que a mulher continua a assumir a principal responsabilidade pelos afazeres domésticos e responsabilidades familiares. Ou seja, as práticas quotidianas perpetuam os papéis sexuais de género, com influência na ocupação das áreas funcionais, por sexo. Conforme se evidenciou nos resultados do estudo realizado, as funções tradicionalmente femininas são quase exclusivamente ocupadas por efetivos do sexo feminino.

Assim, é recomendável que as características “culturalmente” femininas sejam estimuladas nos homens, promovendo-se o cuidado para com os outros, a motivação para o exercício de tarefas domésticas e das responsabilidades familiares, a fim de garantir uma maior potencialidade das capacidades de ambos os sexos e, simultaneamente, um maior equilíbrio entre a vida profissional, familiar e pessoal, numa sociedade em contínua mudança.

Neste âmbito, sugere-se aos executivos das autarquias locais o estabelecimento de parcerias com atores-chave para que, no âmbito da aprendizagem em ambiente pré-escolar e escolar (meio de socialização privilegiado), possam introduzir medidas promotoras de Igualdade de Género desconstruindo, por conseguinte, estereótipos de género potencialmente existentes.

Há igualmente a necessidade de reforçar ações de sensibilização para a mudança de práticas e comportamentos estereotipados de género, com base na orientação sexual e identidade de género, com a mobilização e capacitação da rede social, associativa, escolar, empresarial, sindical e da comunidade em geral.

Numa perspetiva supramunicipal, importa consciencializar as autarquias locais sobre o seu papel fundamental para a eliminação das desigualdades de género existentes nos vários domínios, numa ótica da promoção da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, designadamente através da Comunidade Intermunicipal da sua área geográfica.

Propõe-se, deste modo, a realização de um projeto intermunicipal, através da CIRA, através do qual se proceda à elaboração de um plano intermunicipal, promotor de uma efetiva Igualdade de Género, capaz de potenciar a criação de novas dinâmicas territoriais, assentes numa lógica de desenvolvimento humano sustentável, maior coesão e justiça.

Para o efeito, sugere-se a criação de uma equipa na qual estejam representados/as colaboradores/as de todos os municípios que integram a CIRA, e que possam dar os seus contributos para a elaboração e implementação do Plano, com efeitos nas autarquias locais onde exercem a sua atividade profissional.

7.7. Síntese conclusiva do capítulo

Um dos principais objetivos deste estudo era o de compreender as perceções dos/as colaboradores/as responsáveis pela área da gestão dos recursos humanos, dos/as colaboradores/as integrados/as em cargos dirigentes e na carreira de Técnico Superior sobre a existência de (des)igualdades de género no acesso a cargos dirigentes, face a um conjunto de indicadores que versam sobre o contexto organizacional, social, cultural e individual dos/as colaboradores/as.

Analisados os dados qualitativos e quantitativos recolhidos, evidenciou-se um crescimento gradual do número de mulheres a exercer cargos dirigentes nas autarquias locais, tanto em áreas socialmente femininas, como em áreas determinadas como exclusivas do foro masculino.

O aumento das habilitações literárias das mulheres e o seu ingresso no mercado de trabalho foram fatores que deram um forte contributo para este cenário, refletindo-se positivamente em matéria de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.

De um modo geral, a perceção dos/as entrevistados/as sobre o posicionamento das autarquias locais em matéria de Igualdade de Género é positiva, considerando não existirem condicionalismos ou obstáculos que limitem a progressão e promoção profissional das mulheres na hierarquia organizacional.

Em termos gerais, os resultados obtidos mostraram, também, haver uma evolução na cultura e estrutura organizacionais dos municípios envolvidos no presente estudo, espelhada na perceção de uma redução de práticas organizacionais discriminatórias entre homens e mulheres, refletindo-se na diminuição da reprodução de estereótipos de género, das crenças e dos valores masculinos. Destaca-se, no entanto, ter sido evidenciado um notório enraizamento de uma cultura organizacional tradicional, assente no postulado do/a “colaborador/a ideal” que, pese embora as mudanças já registadas, considera-se haver um longo caminho a percorrer.

Ou seja, o papel de mãe, cuidadora, dona de casa (esfera privada) foi substituído por um papel mais ativo na sociedade, no mercado de trabalho e na sociedade (esfera pública), de uma forma geral. No entanto, perante esta mudança, os dados revelam não ter sido acompanhada de um processo de adaptação do contexto organizacional que permitam uma conciliação plena entre a vida profissional, familiar e pessoal.

Os dados recolhidos revelaram, também, que apesar do significativo aumento do número de mulheres a exercer cargos dirigentes, existem diferenças significativas no que respeita ao nível hierárquico. Verificou-se que as mulheres exercem, maioritariamente, cargos dirigentes de níveis

hierárquicos inferiores, ou seja, da base da pirâmide hierárquica, contrariamente aos homens, que estão concentrados nos cargos de níveis hierárquicos superiores, isto é, do topo da pirâmide hierárquica. Ou seja, o efeito “teto de vidro” ou *glass ceiling* é, ainda, uma realidade nas autarquias locais, à semelhança da Administração Pública Central.

Já no que concerne ao conteúdo funcional, por sexo, efetivamente houve uma evolução no acesso a funções socialmente masculinas por parte das mulheres, não tendo sido acompanhada, de igual modo, pelos homens, no que respeita ao exercício de funções socialmente femininas, o que nos leva a concluir que persiste, ainda, o fenómeno *glass wall*.

Debruçando a análise sobre o contexto social e cultural, verificou-se que a importância atribuída ao modelo de sociedade patriarcal tende a diminuir progressivamente, face à libertação das mulheres dos padrões sociais de género, das normas tradicionais e dos idealismos femininos. Ainda assim, entende-se que as mudanças neste domínio ocorrem de forma muito lenta face ao que seria desejável.

Conclui-se, de facto, que o aumento do número de mulheres em cargos dirigentes contribuiu para uma perceção positiva face à (não) existência de estereótipos de género e de associação de características pessoais e interpessoais em função do sexo e do cargo profissional.

Espera-se, por conseguinte, que a sociedade continuamente valorize e respeite as diferenças entre os sexos, que respeite a evolução de uma sociedade tradicional patriarcal para uma sociedade de tolerância e de respeito pela diversidade, assente numa lógica de desenvolvimento da cidadania, de maiores níveis de justiça, harmonia e de reciprocidade.

Apresentados os resultados do estudo empírico, validadas as hipóteses de investigação, obtidas as respostas às questões de investigação inicialmente formuladas, e sugeridas algumas medidas promotoras de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, a presente dissertação de mestrado é encerrada com o capítulo VIII, no qual são apresentadas as principais conclusões do trabalho académico realizado, as principais limitações de estudo subjacentes e as sugestões para investigação futura.

CAPÍTULO VIII – CONSIDERAÇÕES FINAIS

8.1. Introdução

Apresentado o enquadramento teórico e os resultados do estudo empírico realizado nos municípios participantes, neste último capítulo apresentam-se as principais conclusões sobre a temática “a (des)igualdade de género no acesso a cargos de direção na Administração Pública Local”. Importa, neste capítulo, tecer também algumas das limitações que condicionam as conclusões extraídas no presente estudo académico e que impedem a sua generalização aos demais municípios portugueses.

O presente capítulo é encerrado com a apresentação de sugestões para eventuais estudos futuros, que possam completar e enriquecer esta investigação académica.

8.2. Conclusões do estudo académico

Este estudo teve como objetivo a análise e reflexão crítica sobre a perceção dos/as colaboradores/as responsáveis pela gestão de recursos humanos, Técnicos/as Superiores e Pessoal Dirigente, sobre a dimensão “igualdade de género” no âmbito do acesso a cargos dirigentes nas autarquias locais, transposta para um conjunto de indicadores de âmbito organizacional, social, cultural e individual.

Os resultados obtidos com a investigação efetuada vieram demonstrar não existir uma perceção de que a esfera pública esteja exclusivamente afeta aos homens e de que a esfera privada esteja, exclusivamente circunscrita às mulheres, o que tem fomentado mudanças a nível organizacional, social e individual. Na opinião de vários/as investigadores/as, estas alterações resultam das sucessivas políticas públicas do foro internacional, europeu, nacional e local, que têm colocado a tónica sobre as questões da Igualdade de Género, de uma forma transversal.

No entanto, embora tenha havido evoluções legislativas significativas no domínio da igualdade de oportunidades entre os sexos, é reconhecido pelos/as entrevistados/as que as práticas organizacionais estão muito aquém do consagrado legalmente.

De um modo geral, os/as colaboradores/as não percecionam a existência de práticas discriminatórias nas autarquias locais onde exercem a sua atividade profissional que, de alguma forma, possam constituir barreiras a qualquer um dos sexos no acesso a cargos dirigentes.

O estudo permitiu-nos concluir que a perceção da existência de (des) igualdade de género está intimamente interligada com a menor ou maior taxa de feminização nos cargos dirigentes. Ou seja, perante o aumento do número de mulheres nos cargos dirigentes na Administração Pública Local, os/as colaboradores/as têm a perceção da existência de igualdade de género e consequentemente da atenuação de estereótipos de género.

No entanto, subentende-se não existir uma clareza/conhecimento da definição do conceito “igualdade de género”, uma vez que o seu significado não se cinge a uma taxa de feminização. É, portanto, mais do que um número.

Recordando a definição do conceito *Igualdade de Género* apresentada pela CIG, “todos os seres humanos são livres de desenvolver as suas capacidades pessoais e de fazer opções, independentes dos papéis atribuídos a homens e mulheres (...) os diversos comportamentos, aspirações e necessidades de mulheres e homens são igualmente considerados e valorizados” (CIG, 2010). Atendendo a esta definição, todos os seres humanos devem ter igual visibilidade, poder, responsabilidade e participação em todas as esferas da vida pública e privada, bem como iguais oportunidades de acesso a recursos e à sua distribuição independentemente do sexo (Council of Europe, 2014).

Todavia, importa referir que homens e mulheres percecionam, de forma distinta, as questões de (des)igualdade de género no contexto organizacional, particularmente no que respeita às relações de poder. Para as mulheres, o género influencia decisivamente a legitimidade do poder e, embora em menor medida, a afirmação da sua autoridade, favorável ao sexo masculino.

Esta evidência poderá refletir a ainda existência de condicionantes e/ou obstáculos formais/informais e diretos/indiretos que potencialmente posicionam as mulheres em níveis hierárquicos inferiores, com impacto na maior ou menor predisposição das mulheres para o exercício de cargos dirigentes, podendo remeter-nos para aquilo que foi perpetuado como identidade feminina vs. masculina nas suas múltiplas dimensões.

Conclui-se, assim, que as desigualdades de género representam, ainda, o resultado das práticas estereotipadas prevaletentes durante centenas de anos que criaram hierarquias dominadas pelo homem, influenciando as relações sociais e as estruturas de poder ainda vigentes, percecionadas como marcadamente masculinas.

Considera-se que este aspeto merece ser analisado com maior profundidade, por constituir uma potencial barreira de acesso a cargos dirigentes, e que poderá colocar em evidência a existência de *desigualdades de género*, refletidas também no seio social e individual.

Recorde-se que este conceito remete-nos para a existência de diferenças hierarquizadas entre as mulheres e os homens face a fatores de índole diversa, tais como os direitos, os deveres, entre demais elementos. Deste facto resulta a necessidade de serem estabelecidas medidas que minimizem o impacto da potencial existência de estereótipos de género no domínio organizacional, social/cultural e individual, associados a uma identidade feminina ou masculina.

A esmagadora maioria dos municípios envolvidos no presente estudo não dispõe de mecanismos documentados, práticas organizacionais, formais ou informais, que espelhem uma política de igualdade de oportunidades entre mulheres e homens nos vários domínios (missão/visão/objetivos estratégicos; gestão de carreiras e remunerações; formação profissional; recrutamento e seleção de pessoal; comunicação interna, prevenção e combate ao assédio sexual no local de trabalho), concluindo-se que esta temática não tem merecido, ainda, por parte dos municípios, e respetivos decisores políticos, a atenção necessária.

Sendo um órgão local decisor privilegiado, um parceiro estratégico na territorialização e promoção das políticas públicas de igualdade de género, dada a sua capacidade de atuação mais eficaz a nível local, torna-se imprescindível apelar àquelas que são as suas competências legalmente instituídas nesta matéria.

Homens e mulheres devem ser de igual modo respeitados/as, valorizando as suas diferenças enquanto pessoas, enquanto colaboradores/as e cidadãos/ãs, pelo que é crucial haver uma política de recursos humanos que tenha em conta estes princípios, através da definição de políticas municipais concertadas e inclusivas, promotoras de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres e que sirva de modelo de referência para organismos públicos e privados.

As autarquias locais devem assumir, assim, a dimensão de igualdade de género nas suas políticas municipais, princípio basilar e refletor de uma boa governação municipal. Esta atuação requer o forte envolvimento do executivo, da equipa de dirigentes, da equipa responsável pela gestão dos recursos humanos, e de todos/as os/as colaboradores/as, numa atitude proativa e colaborativa, para que sejam diagnosticados potenciais problemas internos e, conjuntamente, sejam definidas medidas promotoras de práticas que melhorem as relações e o ambiente laboral, para haver um maior equilíbrio entre homens e mulheres, nos vários domínios.

Há uma efetiva necessidade de aquisição de conhecimentos sólidos sobre a temática da igualdade de género nas várias vertentes, devendo os/as intervenientes neste processo serem estimulados a tomar consciência da necessidade de quebrar práticas que sejam percecionadas pelos/as colaboradores/as como discriminatórias, e ter uma atitude recetiva à mudança da cultura organizacional tradicional, implementando as mudanças necessárias.

Destaca-se, neste trabalho, existir a perceção de uma melhoria dos fatores situacionais, face à atenuação dos papéis sociais de género, conforme se verificou na estrutura organizacional dos municípios. Houve um considerável aumento do número de mulheres nos mapas de pessoal das autarquias locais, em diversas áreas e cargos profissionais, inclusive nos cargos de direção.

O presente estudo veio, assim, contrariar os resultados de demais estudos que apontavam os cargos de direção como estando associados a uma identidade exclusivamente masculina, ocupados maioritariamente por efetivos do sexo masculino. Nos municípios objeto de estudo verificou-se, efetivamente, uma mudança deste paradigma.

Esta constatação coloca em evidência que, tal como os homens, também as mulheres revelam estar disponíveis para o exercício de cargos de maior responsabilidade e exigência, aceitando os desafios, a par das suas responsabilidades familiares e da sua vida pessoal. Com base nos dados referentes à classe etária na qual se posicionam a maioria das mulheres dirigentes – cada vez mais jovens e com dependentes a cargo, inclusive menores – poderemos desmistificar a ideia de que o/a dirigente, na ótica do “trabalhador/a-ideal” se dedica exclusivamente ao trabalho.

Todavia, este facto, por si só, não nos permite considerar que as autarquias locais promovem a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, de forma plena. Com efeito, ainda se verifica uma estrutura e cultura organizacionais assentes num modelo tradicional,

valorizando-se ainda a figura do “trabalhador-ideal”, com alguma segregação de funções, embora se reconheça notórios avanços nesta matéria.

Considera-se que o estudo realizado veio demonstrar que, hoje em dia, as mulheres já não se sentem obrigadas a escolher entre ter uma carreira profissional de sucesso ou uma família estável e duradoura, como alguns estudos revelaram.

Pensa-se que, atualmente, as ideologias do maternalismo já não se sobrepõem às características do profissionalismo, tentando uma conciliação entre ambas. Deste modo, perante as baixas taxas de natalidade e o aumento das taxas de divórcio, entende-se como imprescindível que as autarquias locais assumam, na sua estratégia organizacional, políticas de recursos humanos amigas dos/as colaboradores/as, permitindo uma maior conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

É inviável a separação entre o trabalho, a vida familiar, e/ou vida pessoal, sendo necessário promover uma cultura laboral igualitária, através da dinamização de novas práticas organizacionais ou melhoria das existentes, com a disponibilização de novos métodos de organização interna e demais medidas de apoio. Neste sentido, pensa-se que o atual cenário organizacional tende, ainda, a ignorar a pluralidade de interesses de colaboradores/as dos sexos feminino e masculino.

Embora a taxa de feminização nos cargos dirigentes seja maior nos cargos de direção intermédia de 3.º e 2.º graus não podemos retirar conclusões absolutas sobre a existência de barreiras entre os sexos no acesso a cargos de direção de nível hierárquico superior, porque embora se tenha constatado uma predominância masculina nos cargos de direção superior, o número de unidades orgânicas departamentais dos municípios analisados é inexistente ou limitado a uma unidade.

Ainda assim, em comparação com os resultados apontados em anteriores estudos, os municípios analisados não evidenciam diferenças tão acentuadas entre os sexos ao nível da segregação vertical. Já no que concerne à segregação horizontal, constatou-se ainda uma nítida sub-representação do sexo masculino nos cargos dirigentes afetos a áreas culturalmente associadas a uma identidade feminina, tais como a educação, saúde, higiene no trabalho, recursos humanos, entre outras.

Os homens continuam a exercer cargos dirigentes em áreas funcionais que representam os papéis sociais de género, exclusivamente em áreas socialmente consideradas masculinas, indo ao encontro do estudo apresentado no Livro Branco sobre homens e igualdade de género no trabalho (CITE, 2016).

No entanto, é de elogiar e de ressaltar a evolução verificada no que respeita ao aumento do número de mulheres a exercer funções em áreas funcionais e cargos socialmente determinados como masculinos. Evidencia-se, então, um crescente desapego às características de género e que se afigura um dado bastante positivo para uma democracia inclusiva e igualitária.

De facto, os estudos existentes têm colocado a tónica sobre as atividades culturalmente masculinas, cujo objeto versa, em grande medida, sobre as crenças, normas e barreiras existentes

à ascensão das mulheres, descurando a importância de análise da reduzida taxa de masculinização em áreas funcionais “tradicionalmente femininas”, uma pretensão que tem estado, em grande medida, fora dos compromissos políticos e que merece uma maior reflexão.

Por conseguinte, conclui-se que a par da preocupação com a progressiva entrada de mulheres em áreas tradicional e estereotipadamente masculinas, deverá haver uma preocupação em promover a entrada de homens em áreas tradicionalmente femininas, para promover a igualdade de género de forma plena. Importa, por isso, que sejam desmistificadas as crenças sobre o que as mulheres e os homens devem fazer, como devem estar e o que devem ser.

Conclui-se, assim, que os estereótipos de género desempenham ainda um papel ativo na estrutura e cultura das organizações e deverão ser questionados nas várias esferas de ação, com vista ao equilíbrio entre os sexos.

Não se pretende camuflar as diferenças existentes entre os sexos, mas reconhecendo a sua existência, reconhecer a importância da sua complementaridade, não limitando a sociedade à estereotipização. Importa pensar na igualdade aceitando a diversidade, porque todos/as somos diferentes, mas podemos retirar o melhor de todos nós, para uma sociedade mais harmoniosa, desenvolvida e justa. É preciso saber utilizar as diferenças existentes, criar pontes de ligação entre homens e mulheres, numa perspetiva integradora, repensando a cultura que foi, durante séculos, construída com base nos estereótipos de género e na separação entre o que é ser homem e o que é ser mulher.

É este o desafio que se pretende com o presente trabalho: questionar as práticas atualmente existentes, advertir para as ideias preconcebidas, refletir sobre os problemas existentes no quotidiano dos/as colaboradores/as numa atuação não estereotipada, reconhecendo e valorizando a contribuição de homens e mulheres no domínio profissional, familiar e/ou pessoal e na sociedade, em geral.

É conveniente, ainda, referir que os/as colaboradores/as dão maior importância à vida familiar e pessoal, face à vida profissional, pelo que este aspeto nos remete, mais uma vez, para a importância de definir-se uma política de recursos humanos que permita um equilíbrio entre a vida profissional, familiar e pessoal.

Contrariamente aos resultados de outros estudos de investigação realizados neste campo ao nível da Administração Pública Central, que apontam para a existência de desigualdades de género no acesso a cargos dirigentes, a realidade das autarquias locais distingue-se positivamente, pela evidência, em termos globais, de um equilíbrio entre as taxas de feminização e de masculinização

Embora as conclusões do estudo, de âmbito limitado, não tragam respostas definitivas, permitem, em contrapartida, uma reflexão em torno do tema, uma melhor compreensão dos factos, a sua problematização e a averiguação de formas possíveis de atenuar os problemas identificados pelos/as participantes no estudo, advertindo para a importância do papel catalisador dos municípios nesta temática.

Podemos concluir que são notórias as melhorias no campo profissional, social e individual, não sendo evidenciados marcos de conservadorismo e masculinização cerrados, pese embora possam prevalecer, ainda, alguns preconceitos por parte dos homens, face o potencial exercício de atividades socialmente femininas. Concluímos, portanto, que a igualdade de oportunidades se concretizará se os seus princípios forem interiorizados no seio da política organizacional.

Por se tratar de um estudo multicase, as conclusões não poderão ser generalizadas, mas poderão contribuir para a realização de novas pesquisas, considerando a reduzida existência de estudos no âmbito das autarquias locais.

Espera-se, assim, suscitar o interesse de demais investigadores/as, atores/as sociais, cidadãos e cidadãs no aprofundamento da temática “Igualdade de género” em diferentes áreas, sob diferentes perspetivas, em diferentes territórios, para que juntos e juntas possamos contribuir para uma sociedade mais desenvolvida, no seio das relações humanas e que as gerações vindouras possam recolher resultados positivos dos trabalhos que foram desenvolvidos, que estão em desenvolvimento e os próximos que venham a ser realizados.

8.3. Limitações do estudo

Neste campo, importa apresentar algumas das limitações que condicionam as conclusões extraídas no presente estudo académico. O estudo ora realizado encontra-se focado num conjunto de casos semelhantes, em que se destaca, desde logo, o âmbito geográfico, tendo sido contempladas autarquias da região de Aveiro, integradas na Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro, não contemplando, em contrapartida, a análise de diferentes realidades locais em diversas áreas geográficas.

Ao nível da dimensão da amostra, também se verifica uma elevada homogeneidade. Ou seja, as autarquias locais abrangidas na presente investigação académica apresentam uma estrutura organizacional do tipo horizontal, cujas Unidades Orgânicas apresentam uma elevada semelhança entre si não sendo possível, por isso, concluir plenamente a potencial existência de desigualdade de género entre níveis hierárquicos de direção superior, na medida em que aquelas são constituídas essencialmente por cargos de direção intermédia de 2º e 3º graus.

A escolha do tipo de amostra, *amostra por conveniência*, apresenta algumas limitações, não sendo possível generalizar os resultados ao universo, por não se tratar de uma amostra representativa resultando, assim, num estudo exploratório. Salienta-se, ainda, o reduzido número de respostas obtidas, tendo participado neste estudo, na sua maioria, colaboradoras do sexo feminino.

Por conseguinte, importa fazer uma leitura cuidada e sem generalização dos resultados obtidos tornando-se, por isso, importante analisar outras realidades municipais, em investigações futuras, distintas no campo geográfico, no tipo de amostra e na dimensão da estrutura hierárquica, para que seja possível obter conclusões mais fidedignas.

Embora a temática sobre a Igualdade de Género tenha sido amplamente discutida nas últimas décadas e dado origem a diversas investigações e publicações, o seu objeto de estudo tem abrangido, sobretudo, o setor privado. A literatura e os indicadores existentes na dimensão da Igualdade de Género aplicada nas Administrações Públicas, com particular destaque na Administração Pública Local, são escassos, pelo que não foi possível efetuar uma comparação com resultados ou identificação de boas práticas existentes noutros municípios.

Do mesmo modo, importa salientar que diferentes entidades públicas apresentam dados divergentes relativamente à evolução da taxa de feminização nos cargos dirigentes, nas administrações públicas, e nos municípios, em particular. Neste âmbito, destacam-se as publicações do CITE (CITE, 2017) que revelam a existência de um maior número de mulheres a exercer cargos dirigentes e, em oposição, os dados da DGAEP (DGAEP, 2018) que evidenciam um maior número de dirigentes do sexo masculino condicionando, assim, a fundamentação das conclusões extraídas.

Importa, também, ter em consideração a potencial existência de limitações legais às autarquias locais, que poderão constituir um obstáculo à concretização de algumas das medidas apresentadas na secção “sugestões de melhoria”. De acordo com a legislação que regula a atuação das autarquias locais, a Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, e diante da autonomia das autarquias locais consagrada constitucionalmente (art.º 288º, da CRP), as autarquias locais são dotadas de recursos humanos próprios, cuja gestão é da responsabilidade dos órgãos executivo e deliberativo.

No entanto, as normas legislativas em matéria de gestão de recursos humanos, decretadas pelo Governo, poderão eventualmente limitar a autonomia dos municípios em matéria de gestão de recursos humanos, particularmente no que respeita à implementação de boas práticas que integram a dimensão “Igualdade de Género”, adequadas à realidade local e às expectativas e/ou necessidades dos/as colaboradores/as.

Realçamos, igualmente, um dos aspetos que consideramos ter condicionado a elaboração da presente dissertação, designadamente o fator “tempo”. Esta dissertação foi realizada num tempo muito limitado face aos objetivos definidos, não estando a autora do trabalho familiarizada com a área em estudo. Esta circunstância exigiu um elevado esforço, dedicação e desgaste emocional que limitou a realização de uma análise mais cuidada e aprofundada que seria merecida.

Pese embora as limitações apresentadas, e após ultrapassadas algumas das dificuldades, considera-se que os objetivos inicialmente estipulados foram cumpridos. Com efeito, procurou-se realizar uma maior reflexão sobre a temática da Igualdade de Género e destacar a sua importância no contexto organizacional dos municípios, no contexto social e cultural da sociedade e no contexto individual dos/as colaboradores/as dos municípios objeto do presente estudo.

8.4. Sugestões para investigações futuras

O estudo realizado suscita a elaboração de investigações futuras que o complementem e possam alargar o campo de discussão da problemática Igualdade de Género e que, para além disso, possam contribuir para uma reflexão em torno de diferentes perspetivas enriquecedoras e contributivas para o conhecimento científico.

Assim, face aos constrangimentos identificados no presente estudo, potencialmente limitadores de uma análise enriquecedora sobre o tema em análise, julga-se pertinente investigar sobre a perceção dos/as dirigentes da Administração Pública Local no que concerne às relações de autoridade e legitimidade de poder entre os sexos no meio laboral, nomeadamente entre os/as dirigentes e respetivos/as superiores hierárquicos/as, entre pares e subordinados/as, numa perspetiva de género.

Da mesma forma, tendo por base a ainda existência de um modelo de organização de trabalho tradicional, importa avaliar o grau de satisfação dos/as colaboradores/as da Administração Pública Local no âmbito das práticas existentes ao nível da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal.

Considerando o incremento de mulheres nos cargos dirigentes, importa fazer um retrato sobre as suas características pessoais, o estilo de liderança adotado, as dificuldades inerentes do cargo e a sua relação com as taxas de natalidade e de divórcio contrastando, de igual modo, com as práticas organizacionais em matéria de promoção de Igualdade de Género.

Tendo em conta que a amostra do estudo ficou limitada a alguns dos municípios que integram a CIRA, e face à homogeneidade que se verifica no que respeita à estrutura dos serviços, sugere-se a realização de estudos sobre a perspetiva da Igualdade de Género no acesso a cargos dirigentes em autarquias que se diferenciem nos domínios geográfico [por região do continente português (Norte, Centro, Lisboa, Alentejo e Algarve)], e na sua estrutura hierárquica, para que seja possível obter conclusões mais fidedignas e uma discussão mais aprofundada em torno das autarquias locais, dada a importância que este órgão local assume na promoção e dinamização de políticas locais de Igualdade de Género.

Pensa-se que seja pertinente, também, analisar a relação entre a dimensão *género* e a gestão das carreiras profissionais na Administração Pública Local, no sentido de analisar as expectativas e oportunidades de evolução profissional dos/as colaboradores/as e a interligação com o contexto organizacional.

Tendo em consideração que o presente estudo teve apenas em consideração os conceitos de segregação horizontal (*glass ceiling*) e vertical (*glass wall*), e face à introdução de novos conceitos de segregação na mais recente literatura, sugere-se o estudo das diferenças de género com base nos conceitos de *glass escalator* (introduzido por Christine L. Williams), traduzido para “Escada Rolante de Vidro” (vantagens ocultas para homens no exercício de cargos femininos) e nos conceitos de *glass cliff*, traduzido por “abismo de vidro” (mulheres ascendem a

cargos de liderança em períodos de crise ou recessão, quando a probabilidade de fracasso é maior).

Artigo 13.º da Constituição da República Portuguesa

(Princípio da Igualdade)

1. Todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei.
2. Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual (CRP).

Dissertação escrita de acordo com o novo Acordo Ortográfico

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alexandre, H. (2010). Condições da Administração Pública para a Promoção da Igualdade entre Mulheres e Homens: Atitudes e Práticas de Dirigentes. Lisboa: Dissertação de Mestrado em Administração Pública, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Disponível em: <http://repap.ina.pt/handle/10782/564> [consultado em 21.11.2017].
- Almeida, L. & Freire, T. (2008). Metodologia da investigação em Psicologia e Educação_5ª ed. Coleção Investigação em Psicologia. Lisboa: Psiquilíbrios Edições.
- Amâncio, L. (1994). Masculino e feminino – A construção social da diferença. Lisboa: Edições Afrontamento.
- Amaro, F. & Moura, R. (2008). Igualdade de género no trabalho: situações problema e perspectivas de futuro. Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- Araújo, J. (1997). Modernização e Cultura na Administração Pública Portuguesa_Cadernos Noroeste, Vol. 10 (2), 299-308. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/303505186> [consultado em 27.05.2018].
- Araújo, J. (2007). “Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática. Universidade do Minho. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8309/3/ArtigoUNED.pdf> [consultado em 15.05.2018].
- Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (2018). Estudo de Mercado – Países Nórdicos. ATPV. Lisboa. Disponível em: http://www.atp.pt/fotos/editor2/2017/Estudo%20de%20Mercado_PaisesNordicos.pdf [consultado em 30.11.2018].
- Bergue, S. (2010). Cultura e mudança organizacional. Especialização em Gestão Pública. Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145398/1/PNAP%20-%20GP%20-%20Cultura%20e%20Mudanca%20Organizacional.pdf> [consultado em 21.11.2017].
- Baltazar, M., Sabino, F., & Santos, M. (2013). Empreendedorismo, igualdade de género e desenvolvimento regional e local: contributos para uma parceria institucional do WINNET 8. Lisboa: Caleidoscópio.
- Bilhim, J. (2016). Nova Governação Pública e Meritocracia em Sociologia, problemas e práticas, n.º 84, 2017, pp. 9-25. Lisboa: Centro de Administração e Políticas Públicas, ISCSP-UL. Disponível em: www.scielo.mec.pt/pdf/spp/n84/n84a01.pdf [consultado em 16.05.2018].
- Brabo, T. (2007). Género e Educação: lutas do passado, conquistas do presente e perspectivas futuras. São Paulo: Ícone Editora.
- Brabo, T. (2008). Género e poder local. São Paulo: Humanitas.
- Brabo, T. (2009). Género, Educação e Política: múltiplos olhares. São Paulo: Humanitas.

- Câncio, D. & Santos, F. (org.) (2010). Igualdade de Género em Portugal 2009. Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género.
- Câncio, D. & Santos, F. (org.) (2011). Igualdade de Género em Portugal 2010. Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género.
- Câncio, D. & Santos, F. (org.) (2012). Igualdade de Género em Portugal 2011. Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género.
- Câncio, D. & Santos, F. (org.) (2013). Igualdade de Género em Portugal 2012. Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género.
- Câncio, D. & Santos, F. (org.) (2014). Igualdade de Género em Portugal 2013. Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género.
- Carmo, H. & Ferreira, M. M. (1998). Metodologia da investigação: guia para auto-aprendizagem. Lisboa: Universidade Aberta.
- Cáritas (s/d). Caderno prático para a integração da Igualdade de Género na Cáritas em Portugal_Fascículo IV (s/d). Os principais conceitos para a compreensão da Igualdade de Género.
Disponível em cite.gov.pt/asstscite/downloads/caritas/CadernoCaritas_Introduc.pdf [consultado em 21.02.2018].
- Carvalho, M. (2009). Feminismo e construção da cidadania das mulheres: avanços e desafios nos campos da educação, trabalho e política no início do século XXI. In Brabo, T. S. A. M. (2009). Género, Educação e Política: múltiplos olhares. São Paulo: Humanitas.
- CIG (2017). Igualdade de Género em Portugal: indicadores-chave 2017. Lisboa: CIG.
Disponível em: <https://www.cig.gov.pt/2017/07/igualdade-de-genero-em-portugal-indicadores> [consultado em 27.01.2018].
- CITE (2003). Manual de Formação de Formadores/as em Igualdade entre Mulheres e Homens. Lisboa: CITE. Disponível em: http://cite.gov.pt/imgs/downloads/Manual_CITE.pdf [consultado em 05.03.2018].
- CITE (2008). Guia de auto-avaliação da igualdade de género nas empresas.Parceria de Desenvolvimento do Projeto de Diálogo e Igualdade Social nas empresas. Lisboa: CITE. Disponível em cite.gov.pt/asstscite/downloads/guia_de_autoavaliacao.pdf [consultado em 13.01.2018].
- CITE (2017). Relatório sobre o progresso da igualdade de oportunidade entre Homens e Mulheres no trabalho, no emprego e na formação profissional_2016. Lisboa: Comissão para Igualdade, Trabalho e Emprego. Disponível em: <http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs2/Relat%C3%B3rio%202016%20Lei%2010%202001.pdf> [consultado em 21.01.2018].
- Conselho da Europa (1999). A abordagem integrada da igualdade de género: enquadramento conceptual, metodologia e apresentação de boas práticas: mainstreaming. Comité Director para a Igualdade entre as Mulheres e os Homens. Lisboa: Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres. Disponível em:

- https://eige.europa.eu/fr/rdc/library/resource/CIG_NYRlibrary/6984?lang=fr [consultado em 03.04.2018].
- Council of Europe (2014), Council of Europe Gender Equality Strategy 2014-2017. Disponível em <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=0900001680590174> [consultado em 21/03/2018].
- Cova, A. (1999). Género e História das mulheres, pp. 49-55. In Neto, Félix (1999). Igualdade de oportunidades, género e educação: actas do Seminário Europeu sobre Igualdade de Oportunidades, Género e Educação. Coleção de Estudos Pós-Graduados, Lisboa: Universidade Aberta.
- Cunha, L. (2007). Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes. Tese de Mestrado em Probabilidades e Estatística, Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Disponível em: repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1229/1/18914_ULFC072532_TM.pdf [consultado em 25.03.2018].
- DGAEP (2018). Boletim Estatístico do Emprego Público n.º 18 - 2011-2017. Lisboa: Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. Disponível em: https://www.dgaep.gov.pt/upload//DEEP/BOEP18/DGAEP-DEEP_BOEP18_junho2018.pdf [consultado em 21.11.2017].
- DGAL (2009). Caracterização dos Recursos Humanos dos municípios_2008. Disponível em: <http://www.portalautarquico.dgal.gov.pt/pt-PT/administracao-local/recursos-humanos/> [consultado em 16.06.2018]
- DGAL (2010). Caracterização dos Recursos Humanos dos municípios_2009. Disponível em: <http://www.portalautarquico.dgal.gov.pt/pt-PT/administracao-local/recursos-humanos/> [consultado em 16.06.2018]
- DGAL (2011). Caracterização dos Recursos Humanos dos municípios_2010. Disponível em: <http://www.portalautarquico.dgal.gov.pt/pt-PT/administracao-local/recursos-humanos/> [consultado em 16.06.2018]
- DGAL, 2018. Análise da evolução dos recursos humanos dos municípios e dos serviços municipalizados no período de 2011-2016. Disponível em: http://www.portalautarquico.dgal.gov.pt/pt-PT/dgal/portal_autarquico/financas_locais/publicacoes_e_estudos/ [consultado em 28.11.2018]
- Duarte, Ana (2008). Imperium femininis...Uma liderança de sucesso escondido. Dissertação de Mestrado em Psicologia Aplicada, Especialidade em Psicologia Social e das Organizações, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa. Disponível em: <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/4104/1/15366.pdf> [consultado em 19.11.2018].
- Ferreira, A. (2002). Desigualdades de género no atual sistema educativo português_sua influência no mercado de emprego. Coimbra: Quarteto Editora.

- Ferreira, V. (2010). A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal. Políticas e Circunstâncias. Estudos 7. Lisboa: CITE Disponível em: cite.gov.pt/asstscite/downloads/publics/Igualdade_CITE_NET.pdf [consultado em 11.11.2017]
- Ferreira, V., Monteiro, R., Rego, M., Santos, G., Lopes, M., Perista, H., ..., Cruz, S. (2010). A igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. Disponível em cite.gov.pt/asstscite/downloads/publics/Igualdade_CITE_NET.pdf [consultado em 10.03.2017].
- Fitsimmons, J. & Fitsimmons, M. (2000). Administração de serviços_Operação, estratégia e tecnologia de informação. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Fletcher, J. & Rapoport, R. (1996). Work-family issues as a catalyst for organizational change. In Lewis, S. & Lewis, J. (1996). The work-family challenge: rethinking employment. London: Sage.
- Fortin, M., Ph. D. (2000) O processo de investigação_da concetualizacao à realização_4ª ed. Lusodidacta.
- Gender Equality Index 2017_Measuring gender equality in the European Union 2005-2015_Report (2017). European Institute for Gender Equality. Suíça. Disponível em: <https://eige.europa.eu/rdc/eige-publications/gender-equality-index-2017-measuring-gender-equality-european-union-2005-2015-report> [consultado em 30.11.2018].
- Giddens, A. (2001). Sociologia. 2ªa ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Heath, William; Winther, Pernille (1996) Política Social na Finlândia: Descrição Genérica. Parlamento Europeu. Direção-Geral de Estudos. Documentos de trabalho. Série Assuntos Sociais - W9 – 1996. Divisão para os Assuntos Sociais e o Emprego, a Saúde Pública e a Defesa do Consumidor, os Direitos da Mulher, a Cultura, a Juventude, a Educação e os Meios de Comunicação Social L-2929, Luxemburgo.
- Holt, H. & Thaulow L. (1996) Formal and informal flexibility in the workplace. In Lewis, S. & Lewis, J. (1996). The work-family challenge: rethinking employment. London: Sage.
- ILO (2016). Women at Work: Trends 2016 (2016) Geneva: International Labour Organization. Disponível em https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_457317.pdf [consultado em 26.05.2018].
- Laureano, R. (2011). Testes de hipóteses com o SPSS_O meu manual de consulta rápida, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Lewis, S. & Taylor, K. (1996). Evaluating the impacto of family-friendly employer policies: a case study. In Lewis, S. & Lewis, J. (1996). The work-family challenge: rethinking employment. London: Sage.
- Lewis, S., Watts, A. & Camp, C. (1996). Developing and implementing policies: midland bank's experience. In Lewis, S. & Lewis, J. (1996). The work-family challenge: rethinking employment. London: Sage.

- Lourenço, C. (1999). Igualdade de oportunidades: da formação docente à intervenção educativa. In Neto, F. (1999). Igualdade de oportunidades, género e educação: actas do Seminário Europeu sobre Igualdade de Oportunidades, Género e Educação. Coleção de Estudos Pós-Graduados, Lisboa: Universidade Aberta.
- Matos, M. (2014). A Quarta onda feminista e o Campo crítico-emancipatório das diferenças no Brasil: entre a destradicionalização social e o neoconservadorismo político. 38º Encontro Anual da ANPOCS. Caxambu: MG, p.1-28. Disponível em: <http://www.anpocs.com/index.php/encontros/papers/38-encontro-anual-da-anpocs/mr-1/mr20/9339-a-quarta-onda-feminista-e-o-campo-critico-emancipatorio-das-diferencas-no-brasil-entre-a-destradicionalizacao-social-e-o-neoconservadorismo-politico/file> [consultado em 25.05.2018].
- Monteiro, R. & Ferreira, V. (2013). Planos para a Igualdade de Género nas Organizações: Contributos para o desenho e realização dos diagnósticos organizacionais. Revista Sociedade e Trabalho, n.º 43, 44, 45. pp. 123-136. Lisboa: Ministério do Trabalho e Segurança Social. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/43897> [consultado em 07.01.2018].
- Monteiro, R., Agostinho, L. & Daniel, F. (2015). “Um diagnóstico da desigualdade de género num município em Portugal: estruturas e representações”. Revista de Administração Pública, Vol. 49, n.º 2, pp. 423-446. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v49n2/0034-7612-rap-49-02-00423.pdf> [consultado em 03.02.2018].
- Nelson, B. & Economy, P. (2006). A Bíblia da Gestão_Os melhores e mais atuais recursos de gestão. Lisboa: Gestão Plus Edições.
- Neto, A. & Machado, C. (2000). Estereótipos de género. Cadernos coeducação_2ª ed. Lisboa: Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres.
- Nogueira, C. (2009). As mulheres na liderança. Números, ambiguidades e dificuldades. (P. 103-114) Lisboa: CIG. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/64403> [consultado em 27.01.2018].
- Oliveira, C. (2015). Nas “ondas” do feminismo: movimentos em avanço PR: UNIOESTE, ISSN 2316-266X, n. 4 Congresso Internacional Interdisciplinar em Ciências e Humanidades. Disponível em: <http://www.aninter.com.br/Anais%20Coninter%204/GT%2010/04.%20NAS%20%23U201cONDAS%23U201d%20DO%20FEMINISMO.pdf> [consultado em 21.11.2017].
- Oliveira, Juliana (2018). Presas por ter cão e presas por não ter: um estudo experimental sobre a discriminação de género em contexto empresarial. Dissertação de Mestrado Integrado de Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto. Disponível em: https://sigarra.up.pt/reitoria/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=155006 [consultado em 19.11.2018].

- Pardal, L. & Lopes, E. S. (2011). Métodos e técnicas de investigação social. Porto: Areal Editores.
- Perista, H. & Silva, A. (2009) Igualdade de género na vida local: o papel dos municípios na sua promoção. Lisboa: CIG/PCM. Disponível em: <http://opac.iefp.pt:8080/images/winlibimg.aspx?skey=&doc=73520&img=506> [consultado em 10.03.2018].
- Pita, V. (2016). Acesso aos Cargos de Direção Superior da Administração Pública Portuguesa numa perspetiva de Género. Relatório de estágio da Licenciatura em Administração Pública. ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa. Disponível em: https://www.dgaep.gov.pt/upload/Estudos/2016/Tatiana_Pita.pdf [consultado em 09.12.2017].
- Raabe, P. (1996. Constructing pluralistic work and career arrangements. In Lewis, S. & Lewis, J. (1996). The work-family challenge: rethinking employment. London: Sage.
- Rando, B. (org.), Silva, M. & Anjos, C. (2011). Igualdade de Género nos cargos de Direção da Administração Pública Central – 14 anos de políticas para a Igualdade. Lisboa: Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas. Disponível em: <cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs/IGCDirecaoAPC.pdf> [consultado em 10.11.2017].
- Rato, H., Madureira, C., Alexandre, H., Rodrigues, M., & Oliveira, T. (2007). A Igualdade de Género na Administração Central Portuguesa. Oeiras: Instituto Nacional de Administração I.P. Disponível em <cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs/IGCDirecaoAPC.pdf> [consultado em 21.11.2017].
- Rêgo, M. (2012). Políticas de igualdade de género na União Europeia e em Portugal: Influências e incoerências. Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/pdf/aeq/n25/n25a04.pdf> [consultado em 21.01.2018].
- Ribeiro, S. (2013). Igualdade de género e mercado de trabalho_conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal: a aplicação prática de um direito fundamental. In Baltazar, M. Sabino, F., & Santos, M. (2013). Empreendedorismo, igualdade de género e desenvolvimento regional e local: contributos para uma parceria institucional do WINNET 8. Lisboa: Caleidoscópio.
- Rocha, C., Silva, G., Sé, V., Floriano, V. & Melo, F. (2014). Artigo: O Fenômeno Teto de Vidro na Ascensão à Posição Hierárquica das Mulheres no Mercado Formal. Barreiras: AEBD. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320405.pdf> [consultado em 21.02.2018].
- Rocha, L. (2016). Feminismo, Género e Políticas Públicas: desafios para fortalecer a luta pela Emancipação. Revista de Políticas Públicas, pp. 313-322. Brasil: Universidade Federal do Maranhão. Disponível em <http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/rppublica/article/view/5982> [consultado em 02.04.2018].

- Rocha, M. (2007). Educação, género e poder: uma análise política, sociológica e organizacional. Instituto de Educação e Psicologia. Braga: Universidade do Minho.
- Schonard, M. (2018). Igualdade entre homens e mulheres. Disponível em <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/59/igualdade-entre-homens-e-mulheres> [consultado em 21.02.2018].
- Silva, M. (1999). A igualdade de género: caminhos e atalhos para uma sociedade inclusiva. Lisboa: Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres.
- Silva, P. (2014). Igualdade de Género nas Autarquias Locais: Formação de Mainstreaming de Género – Um Estudo de Caso. (Dissertação de Mestrado em Sociologia, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra), Coimbra. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/27512> [consultado em 05.01.2018].
- Teixeira, C. O. (2012). Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo Gestão Pública. Instituto Politécnico de Bragança, Bragança. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8007/1/tese%202012%20carmem.pdf> [consultado em 16.05.2018].
- Trigo, M. & Brioschi, L. (2007). Educação, saúde e género. Masculino - feminino: nada mais “natural” In Brabo, T. (2007). Género e Educação: lutas do passado, conquistas do presente e perspectivas futuras. São Paulo: Ícone Editora.
- União Europeia (2008). Legislação em matéria de igualdade de género na União Europeia. Comissão Europeia. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias. Disponível em: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2056&langId=pt>. [consultado em 03.04.2018].
- Universidade de Aveiro (2015). APA 6th_Citar e referenciar: estilo bibliográfico APA 6th. Disponível em: <https://www.ua.pt/ReadObject.aspx?obj=36608> [consultado em 02.12.2018].
- Vicente, M. (2013). O género nas estruturas organizacionais: a diferenciação entre homens e mulheres na ocupação de funções, no acesso ao poder e nos salários. e-Working Paper n.º 153. Lisboa: CIES. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/9840/1/CIES-WP153_Vicente.pdf [consultado em 21.02.2018].
- Vieira, C. (2006). Educação familiar. Estratégias para a promoção da igualdade de género. Coleção Mudar as atitudes, n.º 15. Lisboa: Comissão para a Igualdade e para os direitos das mulheres.
- Wall, K. (coord.), Cunha, V., Atalaia, S., Rodrigues, L., Correia, R., Correia, S. & Rosa, R. (2016). Livro Branco_Homens e Igualdade de Género em Portugal. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego & Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa. Disponível em: cite.gov.pt/asstscite/images/papelhomens/Livro_Branco_Homens_Igualdade_G.pdf [consultado em 25.01.2018].

Word Economic Forum (2018). The Global Gender Gap Report 2018. Suíça. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018>. [consultado em 30.11.2018].

Yin, R. 2005). Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman.

WEBGRAFIA

CIG (2018, janeiro, 18). Governo aprova Estratégia Nacional para a Igualdade e Não Discriminação 2018-2030 “Portugal + Igual”. Disponível em:

<https://www.cig.gov.pt/2018/01/governo-aprova-estrategia-nacional-igualdade-nao-discriminacao-2018-2030-portugal/> [consultado em 21.08.2018].

CIG (s/d). Conciliação e igualdade de género. Disponível em:

<https://www.eeagrants.gov.pt/pt/programas/conciliacao-e-igualdade-de-genero/> [consultado em 23.06.2018].

CIG (2018, maio, 22). Protocolos de Cooperação Firmados no âmbito das Autarquias. Disponível

em: <https://www.cig.gov.pt/acoes-no-terreno/protocolos/autarquias/> [consultado em 23.09.2018].

DGAEP (2016, dezembro, 22). Cargos dirigentes - definição e competências. Disponível em:

<https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=11913BCC-2F5A-479C-B42D-318F23441086> [consultado em 15.05.2017].

DGAEP (2018, Fevereiro, 02). Organização da Administração do Estado. Disponível em:

<https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=a5de6f93-bfb3-4bfc-87a2-4a7292719839&men=i> [consultado em 03-06-2018].

DGE (s/d). Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania. Disponível em

<http://www.dge.mec.pt/educacao-para-a-cidadania/documentos-de-referencia> [consultado em 23.09.2018].

Expresso (2017, 06, 23). Aprovada lei das quotas de género nas empresas. Disponível em

<https://expresso.sapo.pt/politica/2017-06-23-Aprovada-lei-das-quotas-de-genero-nas-empresas#gs.Cf4FIBQ> [consultado em 15.09.2018].

INE, PORDATA (a) (2018, 11, 02). Número de divórcios por 100 casamentos. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Europa/N%C3%BAmero+de+div%C3%B3rcios+por+100+casamentos-1566>, [consultado em 05-11-2018].

INE, PORDATA (b) (2018, 11, 02). Número de divórcios por 100 casamentos. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+bruta+de+natalidade-527>, [consultado em 05-11-2018].

Janeiro, C. (2016, maio, 01). 7 causas para a disparidade [Web log post]. Disponível em: <https://capazes.pt/cronicas/7-causas-para-a-disparidade/view-all/> [consultado em 21.11.2017].

Júnior, A. (s/d). Terceira Onda Feminista. [Web log post]. Disponível em: <https://www.infoescola.com/historia/terceira-onda-feminista/> [consultado em 21.11.2017].

Langbakk, Virgija (2018, fevereiro, 23). Igualdade de Género: Entrevista com Virgija Langbakk. Disponível em: <https://pt.euronews.com/2018/02/23/igualdade-de-genero-entrevista-com-virgija-langbakk/> [consultado em 21.11.2018].

Município de Aveiro (2018). Balanço Social de 2015. Disponível em: <http://files.cm-aveiro.pt/XPQ5FaAXX54213aGdb9zMjjeZKU.pdf> [consultado em 03.11.2018].

Município de Beja (2018). Relatório de Gestão de 2017. Disponível em: http://www.cm-beja.pt/docs/PDFs/Ifinanceira/pcontas2017/Relatorio_Gestao_2017.pdf [consultado em 03.11.2018].

Município de Braga (2018). Balanço social de 2016. Disponível em: http://www.ccdn.pt/sites/default/files/ficheiros_ccdrn/balanco_social_2016.pdf [consultado em 03.11.2018].

Município de Bragança (2018). Balanço Social de 2017. Disponível em: https://www.cm-braganca.pt/pages/267?folders_list_15_folder_id=165 [consultado em 03.11.2018].

Município de Castelo Branco (2018). Balanço social de 2017. Disponível em: http://www.sm-castelobranco.pt/media/220686/Balanco_Social_2017.pdf [consultado em 03.11.2018].

Município de Coimbra (2018). Relatórios de Gestão de 2017. Disponível em:

<https://www.cm-coimbra.pt/index.php/servicos/documentacao-geral/menu-area-de-ficheiros/plano-orcamento-e-contas/relatorios-de-contas/relatorios-de-gestao/2017-7/10986-relatorio-de-gestao-2017/file> [consultado em 03.11.2018].

Município de Évora (2018). Balanço Social de 2017. Disponível em:

http://www.cm-evora.pt/pt/servicos/RecursosHumanos/Documents/BalancoSocial2017_final2.pdf
[consultado em 03.11.2018].

Município de Faro (2018). Balanço social de 2017. Disponível em:

http://cms.cm-faro.pt/upload_files/client_id_1/website_id_1/Balanco%20Social%202017.pdf [consultado em 03.11.2018].

Município da Guarda (2018). Balanço social de 2017. Disponível em:

https://www.mun-guarda.pt/conteudos/PublishingImages/Documentos/RH/2016_Balanco_Social.pdf
[consultado em 03.11.2018].

Município de Lisboa (2018). Balanço Social de 2017. Disponível em:

http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/MUNICIPIO/Camara_Municipal/Recursos_Humanos/Balanco_Social/Balanco_Social_2017.pdf [consultado em 03.11.2018].

Município de Portalegre (2018). Balanço Social de 2017. Disponível em:

https://www.ccdr-a.gov.pt/docs/ccdra/gestao/Balanco_Social_2016.pdf [consultado em 03.11.2018].

Município de Leiria (2018). Balanço Social de 2016. Disponível em:

<https://www.cm-leiria.pt/pages/799> [consultado em 03.11.2018].

Município de Porto (2018). Balanço Social de 2017. Disponível em:

http://www.cm-porto.pt/assets/misc/documentos/Dire%C3%A7%C3%B5es%20municipais/Recursos%20Humanos/BS_2017_FINAL.pdf [consultado em 03.11.2018].

Município de Santarém (2018). Balanço Social de 2017.

<http://rhumanos.cm-santarem.pt/index.php/publicacoes-rh/balanco-social/377-balanco-social-2016/file> [consultado em 03.11.2018].

Município de Setúbal (2018). Balanço Social de 2016. Disponível em:

https://www.mun-setubal.pt/wp-content/uploads/2018/06/04_19_18_13_25_dafrh_28_anexovi.pdf [consultado em 03.11.2018].

Município de Viana do Castelo (2018). Documentos de gestão de 2017. Disponível em

<http://www.cm-viana-castelo.pt/pt/documentos-de-gestao> [consultado em 03.11.2018]

Município de Viseu (2018). Balanço social de 2016. Disponível em:

<https://www.cm-viseu.pt/doc/recursoshumanos/BS2016.pdf> [consultado em 03.11.2018].

Município de Vila Real (2018). Balanço social de 2017. Disponível em:

<http://www.cm-vilareal.pt/index.php/municipio/balanco-social> [consultado em 13.01.2018].

QREN (2018). Quadro de Referência Estratégico Nacional_QREN – 2007-2013. Disponível em:

<http://www.qren.pt/> [consultado em 13.01.2018].

Zalis, Shelley (2018, novembro, 08). Lições dos países que estão perto da igualdade de género.

Disponível em: <https://forbes.uol.com.br/negocios/2018/11/licoes-dos-paises-que-estao-perto-da-igualdade-de-genero/> [consultado em 21.11.2018].

LEGISLAÇÃO

Portugal. *Constituição da República Portuguesa* de 1976. Diário da República n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10. Consolidado na atual redação, Lei Constitucional n.º 1/2005. Diário da República n.º 155/2005, Série I-A de 2005-08-12. Lisboa.

Portugal. Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro. Diário da República n.º 234/1996, Série I-A de 1996-10-09 (na sua atual redação). Lisboa.

Portugal. Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de Outubro. Diário da República n.º 206/2009, Série I de 2009-10-23 (na sua atual redação). Lisboa.

Portugal. Diário da República, 2.^a Série, n.º 120, de 23 de junho de 2017. Publicitação da Estrutura Orgânica do Município de Águeda.

Portugal. Diário da República, 2.^a série, n.º 149, de 5 de agosto de 2013. Publicitação da Estrutura Orgânica do Município de Sever do Vouga.

Portugal. Diário da República, 2.^a série, N.º 2, de 3 de janeiro de 2013. Publicitação da Estrutura Orgânica do Município de Ovar.

Portugal. Diário da República, 2.^a série, N.º 21, de 2013 de 30 de janeiro de 2013. Publicitação da Estrutura Orgânica do Município de Oliveira do Bairro.

Portugal. Diário da República, 2.^a série, N.º 244, de 21 de dezembro de 2017. Publicitação da Estrutura Orgânica do Município de Vagos.

Portugal. Diário da República, 2.^a série, N.º 39, 25 de fevereiro de 2016. Publicitação da Estrutura Orgânica do Município de Estarreja.

Portugal. Diário da República, 2.^a série, N.º 5, de 7 de janeiro de 2011. Publicitação da Estrutura Orgânica do Município da Murtosa.

Portugal. Diário da República, 2.^a série, N.º 6, de 9 de janeiro de 2013. Publicitação da Estrutura Orgânica do Município de Anadia.

Portugal. Diário da República, 2.^a série, N.º 7, de 10 de janeiro de 2018. Publicitação da Estrutura Orgânica do Município de Albergaria-a-Velha.

Portugal. Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro. Diário da República n.º 219/1999, Série I-A de 1999-09-18 (na sua atual redação). Lisboa.

Portugal. Lei n.º 35/2014, de 20 de junho Diário da República n.º 117/2014, Série I de 2014-06-20 (na sua atual redação). Lisboa.

Portugal. Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto, Diário da República n.º 167/2012, Série I de 2012-08-29 (na sua atual redação). Lisboa.

Portugal. Lei n.º 50/2018 de 16 de agosto. Diário da República n.º 157/2018, Série I de 2018-08-16 Lisboa (na sua atual redação). Lisboa.

Portugal. Lei n.º 62/2017, de 1 de Agosto. Diário da República, 1.^a série — N.º 147, de 1 de agosto de 2017 (na sua atual redação) (na sua atual redação). Lisboa.

Portugal. Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro. Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12 (na sua atual redação). Lisboa.

Portugal. Lei n.º 75/2013, de 12 de Setembro. I Série do Diário da República n.º 176/2013 (na sua atual redação). Lisboa.

Portugal. Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro. Diário da República n.º 12/2004, Série I-A de 2004-01-15 (na sua atual redação). Lisboa.

Portugal. Lei Orgânica n.º 3/2006, de 21 de Agosto. Diário da República n.º 160/2006, Série I de 2006-08-21 (na sua atual redação). Lisboa.

Portugal. Proposta de Lei do Orçamento do Estado para 2019 n.º 385/2018. Lisboa.

Portugal. Resolução de Conselho de Ministros n.º 39/2010, de 25 de maio. Diário da República n.º 101/2010, Série I de 2010-05-25. Lisboa.

Portugal. Resolução do Conselho de Ministros n.º 103/2013. Diário da República n.º 253/2013, Série I de 2013-12-31. Lisboa

Portugal. Resolução do Conselho de Ministros n.º 161/2008, de 22 de Outubro. Diário da República n.º 205/2008, Série I de 2008-10-22. Lisboa.

Portugal. Resolução do Conselho de Ministros n.º 5/2011. Diário da República n.º 253/2013, Série I de 2013-12-31. Lisboa.

Portugal. Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2018. I Série do Diário da República - n.º 97, de 21 de maio de 2018. Lisboa.

Portugal. Resolução do Conselho de Ministros n.º 184/2003, de 25 de Novembro. Diário da República. Lisboa.

Portugal. Resolução do Conselho de Ministros n.º 49/1997. Diário da República n.º 70/1997, Série I-B de 1997-03-24. Lisboa.

Portugal. Resolução do Conselho de Ministros n.º 82/2007, de 22 de Junho. Diário da República núm. 119, I Série. Lisboa. núm. 273, I Série – B. Lisboa.

ANEXOS

Anexo I – Igualdade de Género e o emprego: evolução de efetivos

Anexo II – Síntese estatística do Emprego Público em 31.12.2017

Anexo III – Níveis habilitacionais por Cargo/Carreira Profissional e sexo

Anexo IV – Taxa de feminização por cargo e carreira profissionais nos municípios que integram a capital dos Distritos Portugueses

Anexo V – Inquérito por Questionário

Anexo VI – Guião de entrevista

Anexo VII – Ofício a solicitar a colaboração dos municípios integrados na CIRA

Anexo VIII – Modelo de organização e de estrutura dos serviços autárquicos

Anexo IX – Transcrição das entrevistas

Anexo X – Teste Qui-Quadrado de Pearson_Tabelas

Anexo I – Igualdade de Género e o emprego: evolução de efetivos

Tendo em conta o contexto nacional, refira-se o conjunto de dados apresentado pela CITE (2017) no Relatório sobre o Progresso da Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional. Este relatório é elaborado, anualmente, pelo Governo, em cumprimento da Lei n.º 10/2001, de 21 de maio, devendo ser apresentado à Assembleia da República, que aprecia a evolução nacional daquela matéria, designadamente:

“a) Os recursos humanos e materiais diretamente envolvidos na observância da legislação da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional;

b) O número de ações de fiscalização e de inspeção realizadas de que resultaram a apreciação do cumprimento da legislação da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional;

c) Os critérios observados na escolha das ações de fiscalização e de inspeção referidas na alínea anterior;

d) O número de queixas apresentadas em matérias relacionadas com a violação da legislação da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional, sua distribuição geográfica e por setor de atividade, assim como as áreas sobre que incidem” (n.º 2 do artigo 1.º da Lei n.º 10/2001, de 21 de maio).

De acordo com o relatório enunciado, “em 2016, a população ativa (15 e mais anos) foi estimada em 5.178,3 milhares de pessoas, das quais 51,2% homens e 48,8% mulheres” (cf. gráfico 1). Ao nível do emprego, “a população empregada (15 e mais anos) em 2016 foi estimada em 4.605,2 milhares de pessoas, das quais 51,3% homens e 48,7% mulheres, proporções que se mantiveram inalteradas comparativamente a 2015. Em termos absolutos, verificou-se um aumento de 27,1 milhares de homens empregados e de 29,4 milhares de mulheres” (CITE, 2017, p.13).

No que respeita à taxa de emprego (rácio da população empregada/população total, entre os 15 e os 64 anos), esta situou-se em 65,2% em 2016 (62,4% para as mulheres e 68,3% para os homens), tendo aumentado em relação ao ano anterior, em 1,4% para os homens e em 1,3% para as mulheres, conforme ilustrado no gráfico 2 (CITE, 2017).

Gráfico 1 - População ativa em Portugal, por sexo, de 2012 a 2016 (mil.)

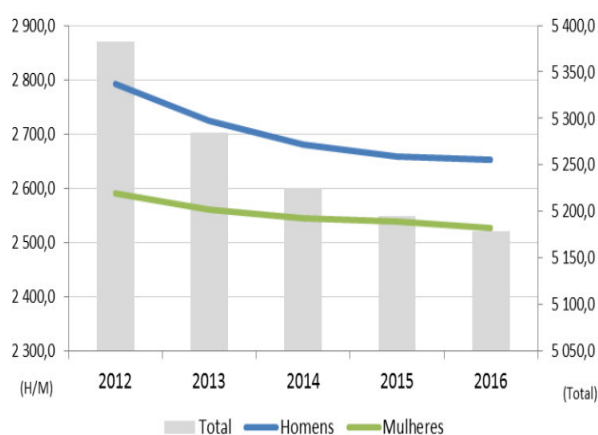
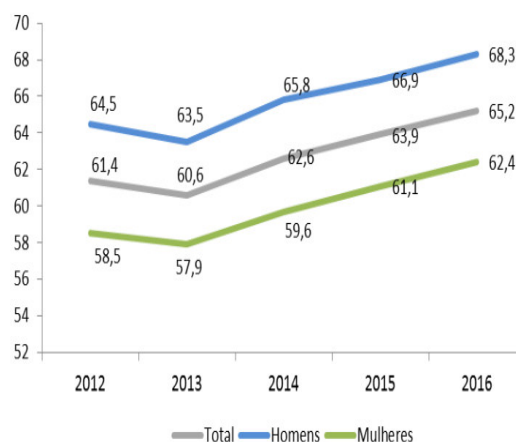


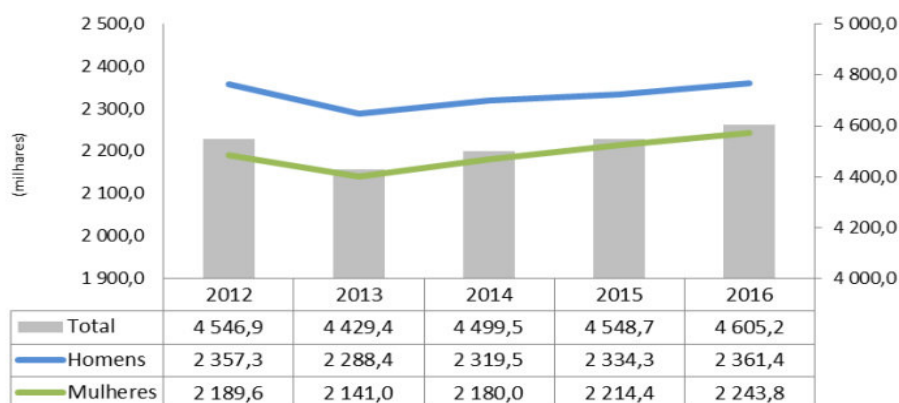
Gráfico 2 - Taxa de emprego (15 a 64 anos) em Portugal, por sexo, 2012-2016 (%)



Fonte: INE, IP., Inquérito ao Emprego - 2016, in CITE, 2017, p.13,16

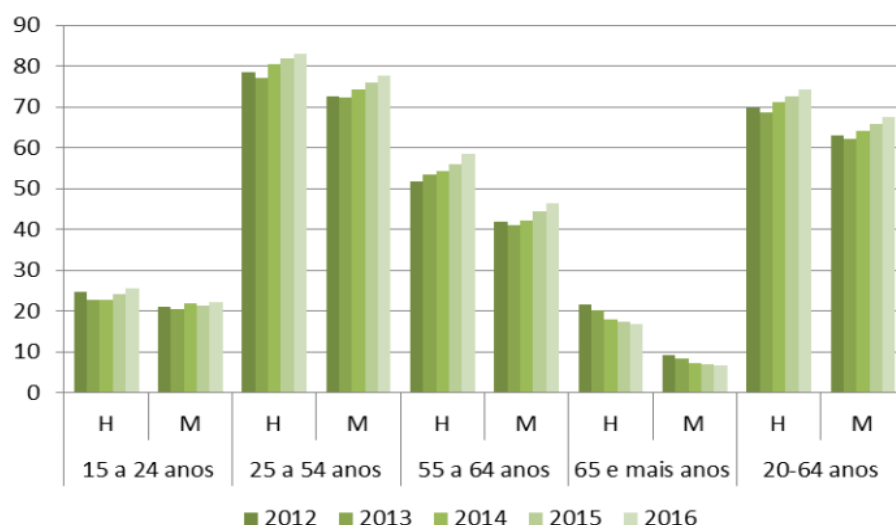
Analisando a evolução da taxa de emprego ao nível dos grupos etários, pese embora o aumento desta taxa tenha sido mais significativo no sexo masculino, verifica-se que na faixa etária compreendida entre os 25 e os 54 anos de idade, o aumento mais significativo ocorreu sobre o sexo feminino (+1,5%) face ao sexo masculino (+1,2 %). Em termos gerais, no grupo etário 15-24 anos verificam-se menos diferenças percentuais entre os sexos, comparativamente ao grupo etário 55-64 anos, no qual se evidenciam notórias diferenças entre os sexos, ao nível da taxa de emprego (12,2 %), conforme ilustrado nos gráficos 3 e 4.

Gráfico 3 - Taxa de emprego em Portugal, por grupo etário e sexo, 2012-2016 (%)



Fonte: INE, IP., Inquérito ao Emprego - 2016, in CITE, 2017, p.15,17

Gráfico 4 - População empregada (15 e mais anos) em Portugal, por sexo, 2012-2016



Fonte: INE, IP., Inquérito ao Emprego - 2016, in CITE, 2017, p.15,17

Importa, neste contexto, destacar os resultados evidenciados ao nível das habilitações literárias. De um modo geral, a população empregada com mais de 15 anos é detentora, grosso modo, das habilitações escolares até ao 3.º ciclo do ensino básico (48,4%), incidindo, maioritariamente, sobre o sexo masculino (54,1%) face ao sexo feminino (42,3%). No que respeita ao nível do ensino secundário e pós-secundário, a percentagem é ligeiramente superior nos homens (25,7%) face às mulheres (25,6%).

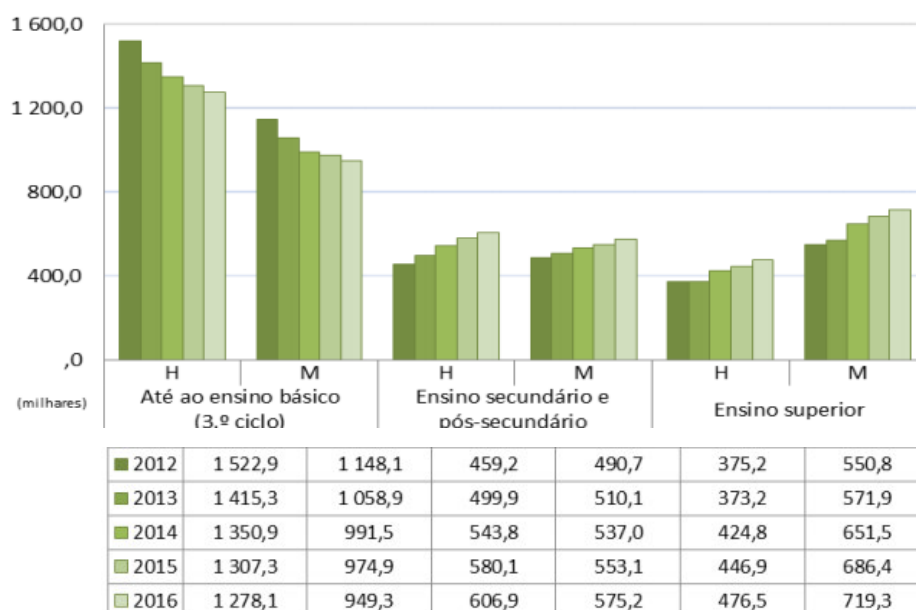
As diferenças acentuam-se aquando da análise das habilitações literárias ao nível do ensino superior, que incide maioritariamente sobre a população empregada do sexo feminino (32,1%) face ao sexo masculino (20,2%), uma tendência que temos vindo a assistir nos últimos anos (gráfico 5).

Observando o período entre 2014 e 2016, houve um aumento da proporção de homens e mulheres empregados e detentores do ensino superior, tendo sido mais acentuado no sexo feminino, de 29,9% para 32,1%, face ao sexo masculino, de 18,3% para 20,2%.

Os dados apresentados revelam ter havido um progresso no que respeita aos níveis de escolaridade da população empregada quer dos homens, quer das mulheres, mas foi neste último que se evidenciou uma notável diferença no que respeita às habilitações literárias de nível superior.

De acordo com os resultados apresentados no relatório sobre o progresso da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no trabalho, no emprego e na formação profissional, de 2016, “em 2016, 60,2% da população empregada com 15 e mais anos e com o ensino superior pertence ao sexo feminino” (CITE, 2017, p.19).

Gráfico 5 - População total empregada (15 e mais anos) segundo as habilitações, por sexo, 2012-2016

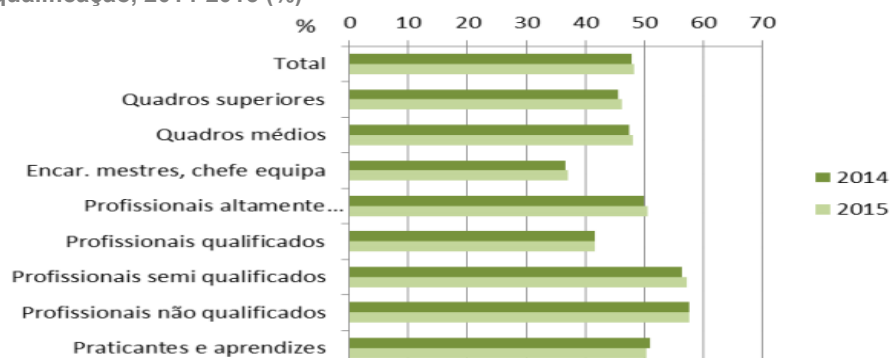


Fonte: INE, IP., Inquérito ao Emprego - 2016, in CITE, 2017, p.19

Apesar do notório aumento das habilitações literárias das mulheres, ao nível superior, os dados do relatório revelaram que “segundo a informação dos Quadros de Pessoal de 2015 (GEP/MTSSS), apesar de as mulheres deterem os níveis de habilitação escolar mais elevados, são as categorias profissionais que correspondem a um nível de qualificação mais baixo as que apresentavam uma taxa de feminização mais elevada”.

Estes dados são evidenciados no gráfico infra, o qual demonstra uma predominância das mulheres nas categorias “profissionais semiquualificados” (57,1%), “profissionais não qualificados” (igualmente 57,1%), “profissionais altamente qualificados” (50,6%) e praticantes e aprendizes (50,3%). As demais categorias profissionais são ocupadas maioritariamente pelos homens”, conforme ilustrado no gráfico 6 (CITE, 2017).

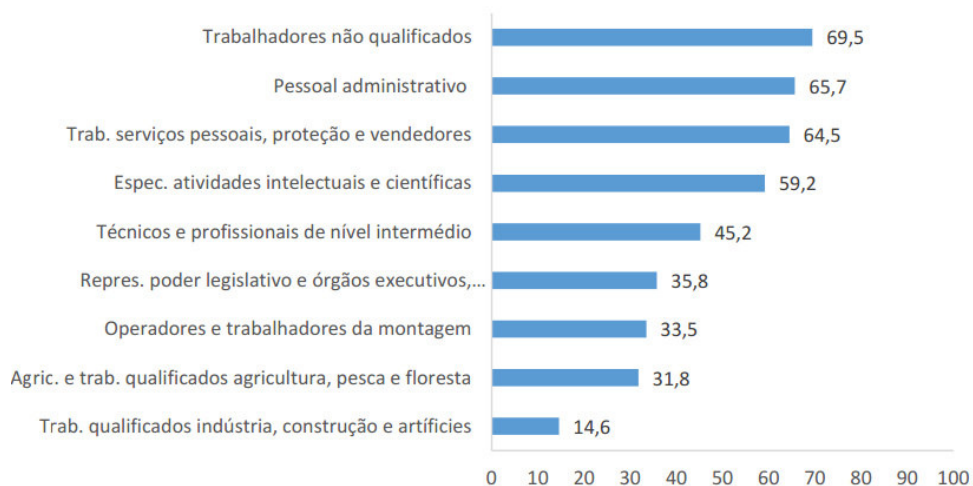
Gráfico 6 - Taxa de feminização dos/as colaboradores/as por conta de outrem, por nível de qualificação, 2014-2015 (%)



Fonte: INE, IP., Inquérito ao Emprego - 2016, in CITE, 2017, p.20

Em 2016, verifica-se a mesma tendência, com as mulheres representadas maioritariamente no grupo profissional dos/as colaboradores/as não qualificados/as, em 69,5% (gráfico 7).

Gráfico 7 - Representação feminina por grupo profissional, em 2016 (%)



Fonte: INE, IP, Inquérito ao Emprego - 2016, in CITE, 2017, p.53

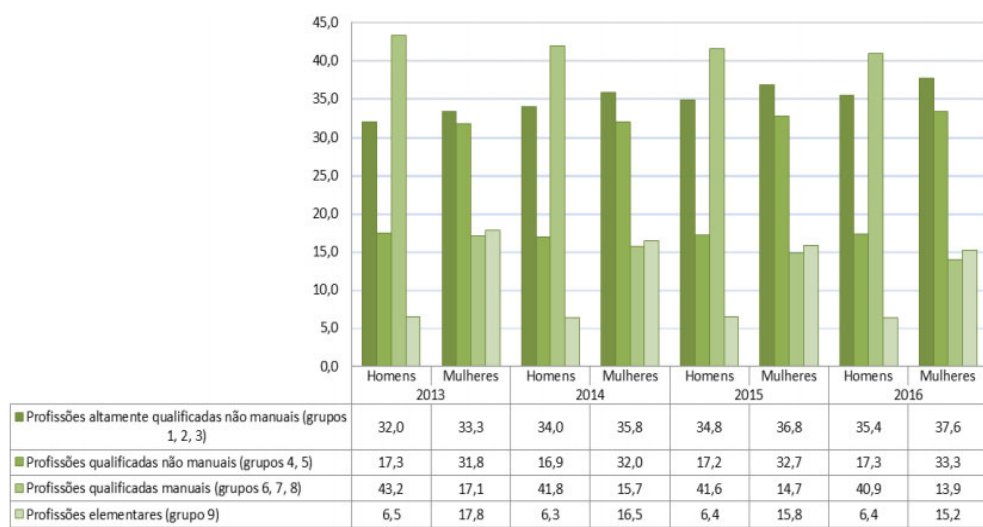
Os dados apresentados nesta matéria vêm confirmar a convicção de Manuela Silva (1999): “as mulheres tendem a desempenhar tarefas que o mercado considera menos qualificadas e pior remuneradas” (Silva, 1999, p.72).

Observando o gráfico 8, que se reporta ao ano de 2016, cerca de 37,6% da população empregada feminina exerceu “profissões altamente qualificadas não manuais” (35,4% de homens), sucedendo-se as “profissões qualificadas não manuais” (33,3%). Por sua vez, a população empregada masculina exerceu, em grande parte, “profissões qualificadas manuais” (40,9 %.).

Destaca-se, ainda, que as “profissões elementares”, ou seja, as profissões não qualificadas, foram ocupadas maioritariamente pelo sexo feminino em 15,2%, ou seja, 8,8 pontos percentuais acima do sexo masculino, que ocupa apenas 6,4% nesta categoria profissional. Note-se, todavia, que nos últimos dois anos tem-se assistido a um aumento da taxa de feminização nas profissões altamente qualificadas, +4,3%, face à taxa de masculinização, +2,2%.

O aumento do número de mulheres verifica-se, sobretudo, nas profissões altamente qualificadas.

Gráfico 8 – População empregada, por nível de qualificação das profissões, segundo o sexo, 2013-2016 (%)



Fonte: INE, IP, Inquérito ao Emprego - 2016, in CITE, 2017, p.21

Destaquemos, também, as evoluções notórias que se têm verificado ao nível das taxas de feminização no grupo “representantes do poder legislativo e órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos”, conforme revelam os dados publicados no CITE (2017). Tal como se evidencia no quadro seguinte, houve um crescente aumento do número de mulheres, face ao número de homens (+11,1 mil pessoas), ao contrário da população masculina, que diminuiu em 6,7 mil pessoas.

Contudo, embora se verifique um notável aumento do número de mulheres empregadas neste grupo profissional, em 2016, a sua ocupação é fortemente representada pelo sexo masculino, em 64,2%, em comparação com o sexo feminino, posicionada em 35,8%, conforme ilustrado na tabela n.º 1.

Portanto, persiste uma sub-representação de mulheres nos cargos de tomada de decisão, nas mais diversas áreas, mantendo-se, em certa medida, a tendência historicamente assinalada de a mulher estar circunscrita aos cuidados familiares e trabalhos domésticos (esfera privada) e mais afastada da esfera pública, designadamente no domínio político.

Tabela 1 - População empregada no grupo profissional “Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos. Dirigentes, diretores/as e gestores/as executivos/as”, entre 2012 e 2016 (%)

Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos. Dirigentes, diretores/as e gestores/as executivos/as	2012		2013		2014		2015		2016	
	Milhares	Peso (%)	Milhares	Peso (%)	Milhares	Peso (%)	Milhares	Peso (%)	Milhares	Peso (%)
Total	292,8	100,0	310,3	100,0	326,1	100,0	296,3	100,0	300,7	100,0
Homens	189,9	64,9	205,5	66,3	211,5	64,9	199,6	67,4	192,9	64,2
Mulheres	103,0	35,1	104,7	33,7	114,6	35,1	96,7	32,6	107,8	35,8

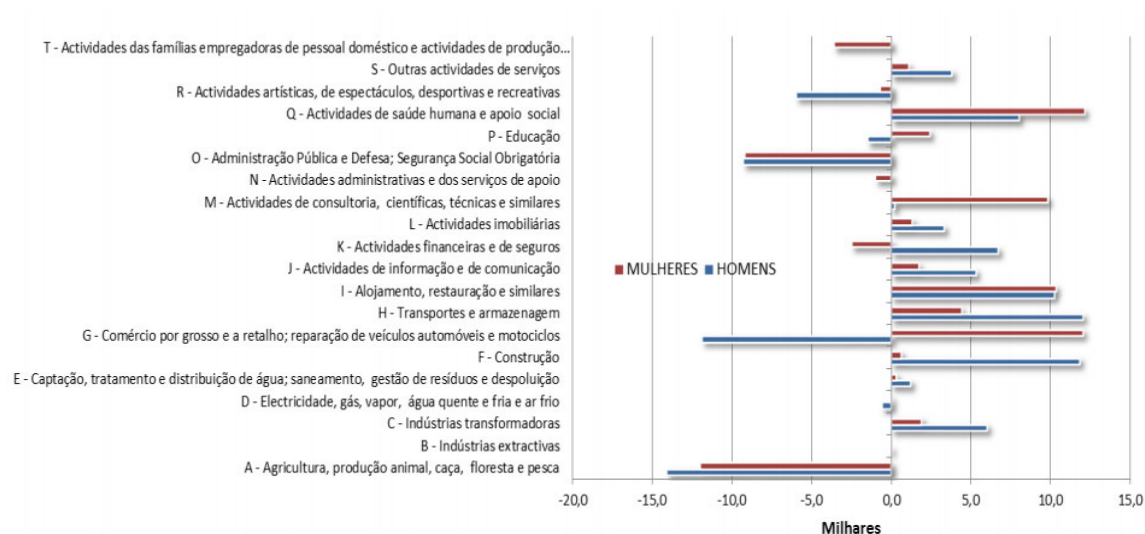
Fonte: INE, IP, Inquérito ao Emprego - 2016, in CITE, 2017, p.54

“Pese embora o aumento da população feminina no que respeita ao exercício de cargos de direção e de chefia ou de alta responsabilidade, continua a existir uma assinalável assimetria entre mulheres e homens quer no setor público quer no setor privado” (CITE, 2017, p.53).

Debruçando a nossa atenção para o setor de atividade da população empregada e fazendo uma análise comparativa entre os sexos, é evidente a contínua segregação do mercado de trabalho. De acordo com o gráfico 9, é possível verificar que as atividades cultural e historicamente consideradas “femininas” continuam a ser exercidas maioritariamente pelas mulheres, nomeadamente as “atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico” (neste setor de atividade o INE, IP não facultou o número de homens); as “atividades de saúde humana e apoio social” (82,4%,); a “educação” (76,7%), e as “outras atividades de serviços” (72,1%).

Por sua vez, verifica-se uma tendência de aumento do número de mulheres empregadas no setor “atividades de consultoria, científica, técnica e similares” (de 54,3% em 2015 para 56,4% em 2016), a par do aumento das habilitações literárias, com especial incidência para as habilitações de nível superior. De igual modo, verifica-se que as atividades cultural e historicamente consideradas “masculinas” continuam a ser exercidas maioritariamente pelos homens, designadamente as atividades circunscritas às áreas da “construção” (93,3%), “indústrias extrativas” (neste setor de atividade o INE, IP não facultou o número de mulheres), “transportes e armazenagem” (79,6), “captação, tratamento e distribuição de água, saneamento, gestão de resíduos e despoluição” (79,9%), e da “eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio” (68,3%), conforme ilustrado no gráfico n.º 9.

Gráfico 9 - Variação do emprego por setor de atividade e por sexo, entre 2015 e 2016 (mil.)

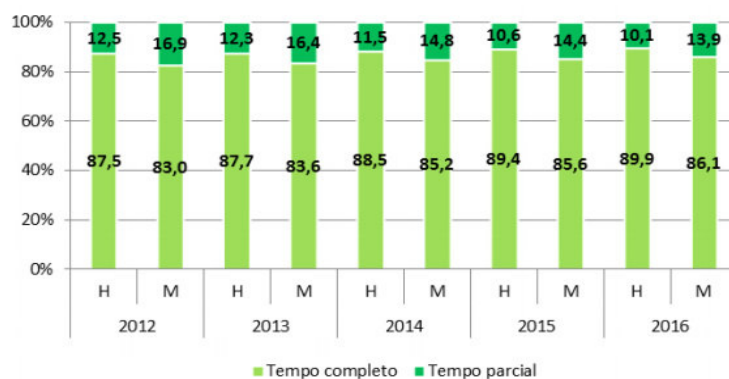


Fonte: INE, IP, Inquérito ao Emprego - 2016, in CITE, 2017, p.23

Fazendo neste momento um balanço entre o setor de atividade e o grupo profissional anteriormente enunciado, “representantes do poder legislativo e órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos”, convém assinalar que alguns estudos comprovam a participação feminina mais próxima da registada nos homens em cargos e posições apenas nas áreas da saúde e da educação, facto marcado pela questão cultural associada ao género (Carvalho, 2009).

Relativamente ao regime de duração do trabalho, em 2016, a esmagadora maioria da população empregada trabalhou a tempo completo (88%), representando uma taxa de 86,1% de mulheres e de 90% de homens, verificando-se uma diminuição de 0,5% pela opção de trabalho a tempo parcial em ambos os sexos (cf. gráfico 10).

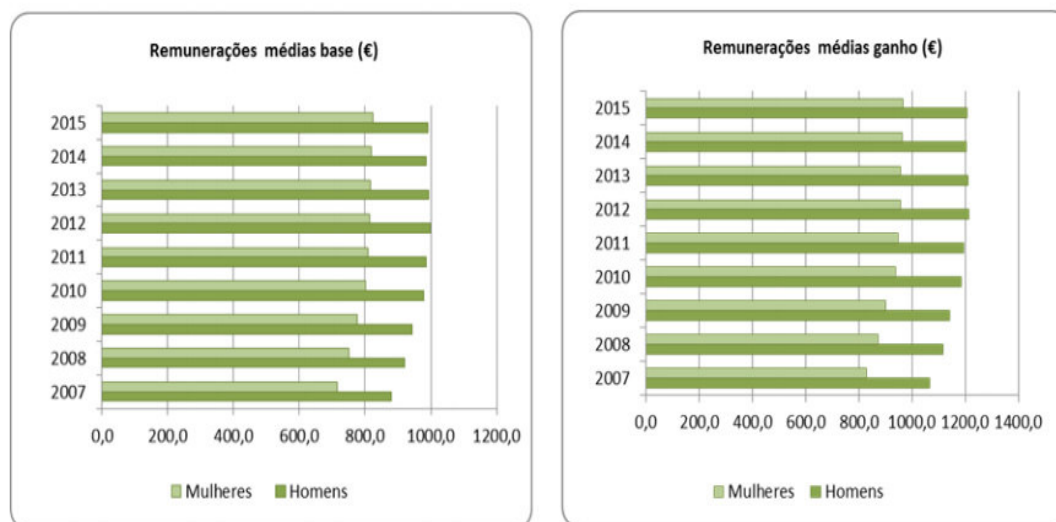
Gráfico 10 - População empregada por regime de duração do trabalho, por sexo, de 2012 a 2016 (%)



Fonte: INE, IP, Inquérito ao Emprego - 2016, in CITE, 2017, p.25

No que respeita às remunerações médias mensais da população empregada por conta de outrem, com regime de duração de trabalho a tempo completo, verifica-se uma diferença salarial permanente entre os sexos, desvantajosa para as mulheres, que auferiram em 2015 cerca de 83,3% da remuneração média mensal de base dos homens, um valor médio de € 825,0 face aos € 990,0 auferidos pelos homens) e cerca de 80% da remuneração média mensal de ganho⁶ (cf. gráfico 11).

Gráfico 11 - Remuneração média mensal de base e ganho, por sexo, 2017-2015 (€)



Fonte: MTSSS/GEP, Quadros de Pessoal - 2015, in CITE, 2017, p.31

De acordo com o relatório apresentado, esta assimetria salarial de género aumenta proporcionalmente em função da hierarquia das qualificações profissionais. Ou seja, quanto maiores forem os níveis de qualificação, maior é a assimetria salarial. Em 2015, a remuneração média mensal de base das mulheres que exerciam a sua profissão nos “quadros superiores”, representava 73,6% da remuneração dos homens, e a remuneração média mensal de ganho representava 72,1% face à média dos homens.

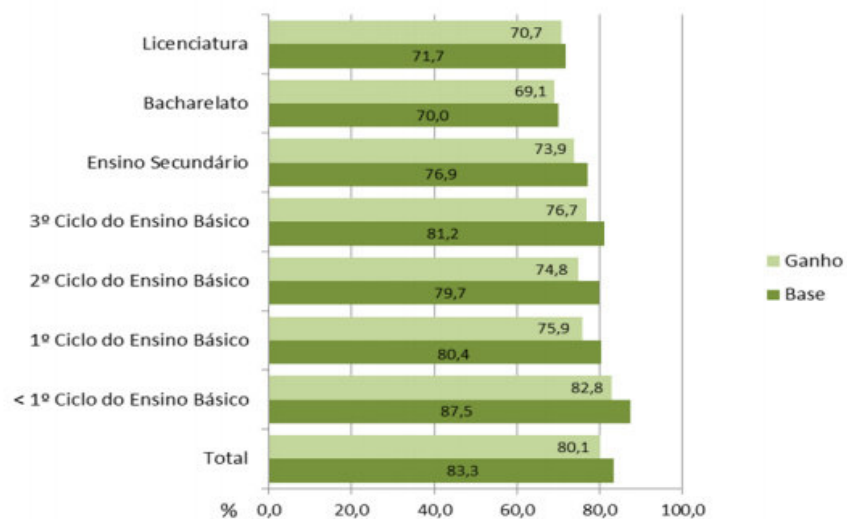
Nos níveis “operacionais”, essa diferença salarial não é tão acentuada. Por exemplo, mulheres “praticantes e aprendizes” receberam 95,1% da remuneração base e 92,0% do ganho médio mensal dos homens. Assim, e nas palavras de Manuela Silva (1999) “o valor das remunerações médias do trabalho das mulheres é significativamente inferior ao da das remunerações médias do trabalho dos homens” (Silva, 1999, p.72).

Esta assimetria salarial é igualmente observada quando se analisa a variável “habilitações literárias”, havendo uma tendência para o aumento das diferenças salariais entre homens e mulheres à medida que aumentam os seus níveis habilitacionais. Conforme se verifica no gráfico 12, no ano de 2015 as mulheres detentoras do 1.º ciclo do ensino básico, auferiram 87,5% da remuneração média mensal de base dos homens. As mulheres detentoras de um bacharelato ou

⁶ O ganho inclui benefícios financeiros adicionais ao salário, como a compensação por trabalho suplementar, prémios e outros benefícios, geralmente de carácter discricionário.

de uma licenciatura, auferiram a remuneração média mensal de base de 70,0% e 71,7%, e de média mensal de ganho 69,1% e 70,7%, respetivamente, do valor auferido pelos homens.

Gráfico 12 - Proporção da remuneração média mensal de base/ganho das mulheres em relação à remuneração média mensal de base/ganho dos homens, por nível de habilitação escolar, em 2015 (%)



Fonte: MTSSS/GEP, Quadros de Pessoal - 2015, in CITE, 2017, p.33

ANEXO II - Síntese Estatística do Emprego Público em 31.12.2017

ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS

Emprego no setor das administrações públicas, por subsetor e ministérios/secretarias regionais, por sexo, em 31.12.2017

Unidade: postos de trabalho	Total			Estrutura %	
	H	M	T	H	M
ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS - Total	268.257	401.074	669.331	40,1	59,9
ADMINISTRAÇÃO CENTRAL	190.558	319.275	509.833	37,4	62,6
Estado	123.545	182.482	306.027	40,4	59,6
Serviços e Fundos Autónomos	64.876	131.367	196.243	33,1	66,9
Estado e Serviços e Fundos Autónomos	188.421	313.849	502.270	37,5	62,5
Órgãos de Soberania e Entidades Independentes (i)	4.945	8.784	13.729	36,0	64,0
Presidência do Conselho de Ministros	634	791	1.425	44,5	55,5
Ministério da Administração Interna	41.297	4.945	46.242	89,3	10,7
Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural	2.742	3.202	5.944	46,1	53,9
Ministério do Ambiente	578	872	1.450	39,9	60,1
Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	18.225	20.771	38.996	46,7	53,3
Ministério da Cultura	671	1.360	2.031	33,0	67,0
Ministério da Defesa Nacional	27.135	6.297	33.432	81,2	18,8
Ministério da Economia	1.051	1.752	2.803	37,5	62,5
Ministério da Educação	34.916	142.656	177.572	19,7	80,3
Ministério das Finanças	5.029	7.366	12.395	40,6	59,4
Ministério da Justiça	7.368	7.839	15.207	48,5	51,6
Ministério do Mar	337	433	770	43,8	56,2
Ministério dos Negócios Estrangeiros	1.120	1.651	2.771	40,4	59,6
Ministério do Planeamento e das Infraestruturas	999	1.559	2.558	39,1	61,0
Ministério da Saúde	6.839	23.444	30.283	22,6	77,4
Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	1.479	3.471	4.950	29,9	70,1
Sector Empresarial do Estado - Entidades Reclassificadas (ii)	33.023	76.632	109.655	30,1	69,9
Regimes de Requalificação/Valorização Profissional (iii)	33	24	57	57,9	42,1
Instituições sem Fim Lucrativo da Administração Central	2.137	5.426	7.563	28,3	71,7
ADMINISTRAÇÃO REGIONAL E LOCAL	75.771	73.538	149.309	50,8	49,3
ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DOS AÇORES	6.046	11.833	17.879	33,8	66,2
Órgãos do Governo Regional dos Açores	4.288	7.677	11.965	35,8	64,2
Serviços e Fundos Autónomos da AR dos Açores	1.758	4.156	5.914	29,7	70,3
Órgãos de Soberania e Entidades Independentes	109	75	184	59,2	40,8
Presidência do Governo Regional dos Açores	90	121	211	42,7	57,4
Vice-Presidência, Emprego e Competitividade Empresarial	284	562	846	33,6	66,4
Secretaria Regional da Solidariedade Social	99	110	209	47,4	52,6
Secretaria Regional da Saúde	461	1.398	1.859	24,8	75,2
Secretaria Regional da Educação e Cultura	1.870	6.055	7.925	23,6	76,4
Secretaria Regional dos Transportes e Obras Públicas	770	170	940	81,9	18,1
Secretaria Regional do Mar, Ciência e Tecnologia	45	57	102	44,1	55,9
Secretaria Regional da Agricultura e Florestas	1.164	561	1.725	67,5	32,5
Secretaria Regional da Energia, Ambiente e Turismo	200	182	382	52,4	47,6

ANEXO II - Síntese Estatística do Emprego Público em 31.12.2017

ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS

Emprego no setor das administrações públicas, por subsector e ministérios/secretarias regionais, por sexo, em 31.12.2017

Unidade: postos de trabalho	Total			Estrutura %	
	H	M	T	H	M
ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS - Total	268.257	401.074	669.331	40,1	59,9
Sector Empresarial da RAA - Entidades Reclassificadas (ii)	954	2.542	3.496	27,3	72,7
ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DA MADEIRA	5.673	13.432	19.105	29,7	70,3
Órgãos do Governo Regional da Madeira	3.667	8.906	12.573	29,2	70,8
Serviços e Fundos Autónomos da AR da Mdadeira	2.006	4.526	6.532	30,7	69,3
Órgãos de Soberania e Entidades Independentes	68	49	117	58,1	41,9
Presidência do Governo Regional da Madeira	108	60	168	64,3	35,7
Vice-Presidência do Governo Regional da Madeira	318	497	815	39,0	61,0
Secretaria Regional da Educação	2.327	7.549	9.876	23,6	76,4
Secretaria Regional da Saúde	80	160	240	33,3	66,7
Secretaria Regional de Agricultura e Pescas	454	485	939	48,4	51,7
Secret. Regional do Ambiente e Recursos Naturais	334	159	493	67,8	32,3
Secretaria Regional da Inclusão e Assuntos Sociais	74	191	265	27,9	72,1
Secret. Regional dos Equipamentos e Infraestruturas	425	171	596	71,3	28,7
Secretaria Regional do Turismo e Cultura	115	269	384	30,0	70,1
Sector Empresarial Regional - Entid. Reclassific. (ii)	1.370	3.842	5.212	26,3	73,7
ADMINISTRAÇÃO LOCAL	64.052	48.273	112.325	57,0	43,0
Distritos (iv)	0	0	0	-	-
Municípios	56.335	40.153	96.488	58,4	41,6
Freguesias	5.871	6.111	11.982	49,0	51,0
Serviços Autónomos da Administração Local	1.540	1.627	3.167	48,6	51,4
dos quais: Sector Empresarial Local - Entidades Reclassif. (ii)	1.150	1.120	2.270	50,7	49,3
Instituições sem Fim Lucrativo da Administração Local	306	382	688	44,5	55,5
FUNDOS DE SEGURANÇA SOCIAL	1.928	8.261	10.189	18,9	81,1
Fundos de Segurança Social da Administração Central	1.627	6.649	8.276	19,7	80,3
Fundos de Segurança Social da Adm. Regional dos Açores	105	425	530	19,8	80,2
Fundos de Segurança Social da Adm. Regional da Madeira	196	1.187	1.383	14,2	85,8

Notas:

(i) Inclui também tribunais e magistrados; dados não disponíveis para Assembleia da República e Serviços de Apoio ao Presidente da República;

(ii) Sector Empresarial inclui todas as unidades reclassificadas no sector das administrações públicas em contas nacionais em SEC 2010;

(iii) Inclui os trabalhadores ex-SME, os trabalhadores no regime de requalificação e no novo regime da valorização profissional,

instituído pela Lei n.º 25/2017, de 30 de maio, que revoga o anterior regime de requalificação;

(iv) Distritos: segundo o Regime Jurídico das Assembleias Distritais (Lei n.º 36/2014, de 26/06) os trabalhadores destas entidades transitaram para outras entidades

Anexo III – Níveis habilitacionais por Cargo/Carreira Profissional

Tabela 1 - Habilitações literárias dos/as colaboradores/as das autarquias locais por cargo/carreira profissional, segundo o sexo, em 31.12.2017

Unidade: Postos de trabalho

CARGO / CARREIRA / GRUPO	Estrutura (%) _ 31.12.2017									
	Ensino básico			Ensino secundário			Ensino superior			Total
	H	M	T	H	M	T	H	M	T	
Total	34,2	11,4	45,6	12,5	15,6	28,1	10,3	16,0	26,3	100,0
Representantes do poder legislativo	13,7	1,2	14,8	19,6	2,2	21,7	41,3	22,2	63,5	100,0
Dirigente superior:	1,5	0,0	1,5	2,0	0,0	2,0	69,9	26,6	96,5	100,0
<i>Dirigente superior de 1.º grau</i>	<i>0,7</i>	<i>0,0</i>	<i>0,7</i>	<i>2,9</i>	<i>0,0</i>	<i>2,9</i>	<i>72,8</i>	<i>23,5</i>	<i>96,3</i>	<i>100,0</i>
<i>Dirigente superior de 2.º grau</i>	<i>3,2</i>	<i>0,0</i>	<i>3,2</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>63,5</i>	<i>33,3</i>	<i>96,8</i>	<i>100,0</i>
Dirigente intermédio:	0,2	0,1	0,3	0,6	0,4	1,0	49,9	48,8	98,7	100,0
<i>Dirigente intermédio de 1.º grau</i>	<i>0,5</i>	<i>0,0</i>	<i>0,5</i>	<i>0,5</i>	<i>0,0</i>	<i>0,5</i>	<i>59,3</i>	<i>39,7</i>	<i>99,0</i>	<i>100,0</i>
<i>Dirigente intermédio de 2.º grau</i>	<i>0,1</i>	<i>0,1</i>	<i>0,2</i>	<i>0,4</i>	<i>0,1</i>	<i>0,5</i>	<i>48,8</i>	<i>50,5</i>	<i>99,3</i>	<i>100,0</i>
<i>Dirigente intermédio de 3.º e mais graus</i>	<i>0,3</i>	<i>0,3</i>	<i>0,5</i>	<i>1,5</i>	<i>2,6</i>	<i>4,1</i>	<i>45,3</i>	<i>50,1</i>	<i>95,4</i>	<i>100,0</i>
Técnico Superior	0,2	0,2	0,3	0,7	0,4	1,1	35,7	63,0	98,6	100,0
Assistente técnico	6,0	8,8	14,8	23,6	50,5	74,1	3,2	8,0	11,1	100,0
Assistente Operacional	64,8	19,1	83,9	8,6	6,1	14,7	0,7	0,8	1,4	100,0
Informático	1,4	0,6	1,9	44,1	11,5	55,5	31,5	11,0	42,6	100,0

Fonte: DGAEP, 2018

Tabela 2 - Grau académico (ensino superior) dos/as colaboradores/as das autarquias locais por cargo/carreira/grupo profissional e sexo, em 31.12.2017

CARGO / CARREIRA / GRUPO	Ensino Superior _ 31.12.2017											
	Bacharelato			Licenciatura			Mestrado			Doutoramento		
	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T
Total	560	833	1.393	10.022	15.583	25.605	944	1.439	2.383	83	68	151
Representantes do poder legislativo	56	8	64	745	411	1.156	45	35	80	19	11	30
Dirigente superior:	4	2	6	119	40	159	9	8	17	7	3	10
<i>Dirigente superior de 1.º grau</i>	<i>4</i>	<i>1</i>	<i>5</i>	<i>85</i>	<i>24</i>	<i>109</i>	<i>7</i>	<i>4</i>	<i>11</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>6</i>
<i>Dirigente superior de 2.º grau</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>34</i>	<i>16</i>	<i>50</i>	<i>2</i>	<i>4</i>	<i>6</i>	<i>4</i>	<i>0</i>	<i>4</i>
Dirigente intermédio:	23	9	32	1.161	1.106	2.267	104	137	241	10	17	27
<i>Dirigente intermédio de 1.º grau</i>	<i>2</i>	<i>0</i>	<i>2</i>	<i>220</i>	<i>144</i>	<i>364</i>	<i>14</i>	<i>12</i>	<i>26</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>7</i>
<i>Dirigente intermédio de 2.º grau</i>	<i>15</i>	<i>6</i>	<i>21</i>	<i>786</i>	<i>796</i>	<i>1.582</i>	<i>76</i>	<i>100</i>	<i>176</i>	<i>5</i>	<i>11</i>	<i>16</i>
<i>Dirigente intermédio de 3.º e mais graus</i>	<i>6</i>	<i>3</i>	<i>9</i>	<i>155</i>	<i>166</i>	<i>321</i>	<i>14</i>	<i>25</i>	<i>39</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>4</i>
Técnico Superior	328	457	785	6.386	11.492	17.878	634	1.064	1.698	42	34	76
Assistente técnico	71	252	323	722	1.778	2.500	66	125	191	1	1	2
Assistente Operacional	34	42	76	300	349	649	19	25	44	1	0	1
Informático	31	20	51	382	124	506	46	17	63	1	0	1

Fonte: DGAEP, 2018

Tabela 3 - Habilitações literárias dos/as colaboradores/as das autarquias locais por cargo/carreira/grupo profissional e sexo, em 31.12.2011

Unidade: Postos de trabalho

CARGO / CARREIRA / GRUPO	Estrutura (%)_31.12.2011									
	Ensino básico			Ensino secundário			Ensino superior			Total
	H	M	T	H	M	T	H	M	T	
Total	38,5	13,7	52,2	10,8	14,2	24,9	9,2	13,7	22,9	100,0
Representantes do poder legislativo	26,1	2,2	28,3	19,2	4,6	23,7	31,8	16,2	48,0	100,0
Dirigente superior:	3,7	0,0	3,7	7,4	0,8	8,2	66,4	21,7	88,1	100,0
Dirigente superior de 1.º grau	1,4	0,0	1,4	5,5	0,5	6,0	72,8	19,8	92,6	100,0
Dirigente superior de 2.º grau	6,8	0,0	6,8	9,9	1,2	11,2	57,8	24,2	82,0	100,0
Dirigente intermédio:	0,8	0,4	1,2	2,0	0,6	2,7	49,3	46,8	96,2	100,0
Dirigente intermédio de 1.º grau	0,3	0,1	0,4	1,6	0,0	1,6	60,2	37,8	98,0	100,0
Dirigente intermédio de 2.º grau	0,3	0,5	0,9	1,3	0,2	1,5	48,4	49,2	97,6	100,0
Dirigente intermédio de 3.º e mais graus	4,9	0,3	5,2	8,2	4,9	13,1	32,5	49,2	81,8	100,0
Técnico Superior	0,3	0,3	0,6	0,6	0,5	1,2	35,8	62,4	98,2	100,0
Assistente técnico	8,0	12,3	20,3	22,5	46,8	69,3	3,1	7,4	10,4	100,0
Assistente Operacional	66,6	20,7	87,3	6,4	5,4	11,8	0,5	0,5	0,9	100,0
Informático	2,1	1,0	3,1	46,5	13,0	59,5	27,2	10,3	37,5	100,0

Fonte: DGAEP, 2018

Tabela 4 - Grau académico (ensino superior) dos/as colaboradores/as das autarquias locais por Cargo/Carreira/Grupo Profissional e sexo, em 31.12.2011

CARGO / CARREIRA / GRUPO	Ensino Superior_31.12.2011											
	Bacharelato			Licenciatura			Mestrado			Doutoramento		
	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T
Total	807	1.029	1.836	10.054	15.234	25.288	551	737	1.288	45	23	68
Representantes do poder legislativo	104	25	129	806	432	1.238	28	23	51	13	5	18
Dirigente superior:	7	2	9	217	68	285	19	10	29	8	2	10
<i>Dirigente superior de 1.º grau</i>	<i>5</i>	<i>1</i>	<i>6</i>	<i>136</i>	<i>33</i>	<i>169</i>	<i>14</i>	<i>8</i>	<i>22</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>4</i>
<i>Dirigente superior de 2.º grau</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>81</i>	<i>35</i>	<i>116</i>	<i>5</i>	<i>2</i>	<i>7</i>	<i>5</i>	<i>1</i>	<i>6</i>
Dirigente intermédio:	67	18	85	1.480	1.448	2.928	101	102	203	6	3	9
<i>Dirigente intermédio de 1.º grau</i>	<i>8</i>	<i>1</i>	<i>9</i>	<i>386</i>	<i>240</i>	<i>626</i>	<i>24</i>	<i>20</i>	<i>44</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>5</i>
<i>Dirigente intermédio de 2.º grau</i>	<i>51</i>	<i>14</i>	<i>65</i>	<i>1.000</i>	<i>1.057</i>	<i>2.057</i>	<i>72</i>	<i>74</i>	<i>146</i>	<i>4</i>	<i>0</i>	<i>4</i>
<i>Dirigente intermédio de 3.º e mais graus</i>	<i>8</i>	<i>3</i>	<i>11</i>	<i>94</i>	<i>151</i>	<i>245</i>	<i>5</i>	<i>8</i>	<i>13</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Técnico Superior	468	599	1.067	5.975	10.686	16.661	334	522	856	13	13	26
Assistente técnico	78	238	316	770	1.840	2.610	29	45	74	2	0	2
Assistente Operacional	25	40	65	268	263	531	5	5	10	2	0	2
Informático	34	19	53	341	126	467	19	4	23	0	0	0

Fonte: DGAEP, 2018

Anexo IV – Taxa de feminização por cargo e carreira profissionais, nos municípios capitais dos Distritos Portugueses

Ano	Distrito	Cargo Profissional	Total	Homens	Mulheres	Taxa de feminização Dirigentes	Carreira Profissional	Homens	Mulheres	Taxa de feminização Técnico Superior
		Dirigentes (DS/DI)					Técnico Superior Total			
2015	Aveiro	DI	14	6	8	57%	144	40	104	72%
2017	Beja	DI	3	2	1	33%	58	23	35	60%
2016	Braga	DI	12	7	5	42%	70	25	45	64%
2017	Bragança	DI	10	7	3	30%	42	22	20	48%
2017	Castelo Branco	DI	2	1	1	50%	7	3	4	57%
2017	Coimbra	DI	34	19	15	44%	288	105	183	64%
2017	Évora	DI	1,17%	0,68%	0,49%	42%	17,65%	7,05%	10,60%	60%
2017	Faro	DI	16	10	6	38%	141	56	85	60%
2016	Guarda	DI	6	2	4	67%	114	50	64	56%
2016	Leiria	DS	1	1	0	0%	104	34	70	67%
		DI	16	6	10	63%				
2017	Lisboa	DS	14	10	4	29%	2120	708	1412	67%
		DI	146	60	86	59%				
2016	Portalegre	DS	5	4	1	20%	96	40	56	58%
		DI	17	10	7	41%				
2017	Porto	DS	9	7	2	22%	762	290	472	62%
		DI	71	20	51	72%				
2016	Santarém	DI	11	8	3	27%	117	46	71	61%
2016	Setúbal	DI	26	14	12	46%	336	129	207	62%
2017	Viana do Castelo	DI	19	9	10	53%	115	49	66	57%
2017	Vila Real	DI	12	7	5	42%	70	25	45	64%
2016	Viseu	DI	11	6	5	45%	70	30	40	57%

Legenda: DI – Direção Intermédia; DS – Direção Superior. Escala percentual: ≥ 66,7% ≥ 50% < 66,7% ≥ 33,3% < 50% < 33,3%

Fonte: Elaboração própria

Anexo V – Inquérito por Questionário

O presente trabalho de investigação realiza-se para efeitos de elaboração de dissertação, do Curso de Mestrado em Administração e Gestão Pública, ministrado pela Universidade de Aveiro, cujo objeto de estudo versa sobre o papel das autarquias locais na promoção da “Igualdade de Género” no âmbito do acesso a cargos dirigentes.

Para concretizar os objetivos definidos, solicita-se a sua colaboração no preenchimento do presente questionário, preconizando-se analisar e compreender as causas para a potencial existência de desigualdades de género no acesso a cargos dirigentes nas autarquias locais.

O seu preenchimento terá uma duração média de 15 minutos, aproximadamente.

O anonimato e a confidencialidade das respostas são garantidos e os resultados serão utilizados exclusivamente para efeitos de investigação académica.

Desde já, agradece-se a sua estimável colaboração, que se reveste da maior importância para a concretização da presente investigação e aprofundamento sobre a temática “igualdade de género”, designadamente nas autarquias locais.

1. Considerando o contexto organizacional no qual exerce a sua atividade profissional, indique por favor o seu grau de concordância face às seguintes afirmações, de acordo com a escala apresentada.

(1= discordo totalmente 2= discordo 3= concordo 4= concordo totalmente)

- 1.1 Existem relações de poder desiguais e injustas entre homens e mulheres, favoráveis ao sexo masculino;
- 1.2 A posição que as mulheres ocupam na estrutura hierárquica causa maior dificuldade de afirmação da sua autoridade;
- 1.3 As mulheres são menos escolhidas para o exercício de cargos dirigentes, face às suas características tradicionalmente definidas como “femininas”, como por exemplo serem mais dóceis, sentimentais, frágeis;
- 1.4 Existem constrangimentos organizacionais para que os homens exerçam os direitos de parentalidade;
- 1.5 No contexto organizacional, as mulheres têm mais oportunidades de usufruir dos direitos de parentalidade face aos homens;
- 1.6 Na autarquia, o/a “colaborador/a ideal” para o exercício de um cargo dirigente é aquele/a que tem disponibilidade total, a tempo inteiro, trabalhando por longas horas e com uma forte orientação para o trabalho, em detrimento da vida privada;
- 1.7 Os superiores hierárquicos assumem que as mulheres têm menos disponibilidade para o exercício de cargos dirigentes devido à maternidade e demais responsabilidades familiares;
- 1.8 Para as mulheres serem promovidas, têm de demonstrar maiores competências profissionais, face aos homens;
- 1.9 Para as mulheres poderem exercer um cargo dirigente, são direta ou indiretamente obrigadas a assumir um estilo de liderança considerado “masculino”, por ser mais valorizado, em detrimento de um estilo mais “feminino”;
- 1.10 A autarquia permite trabalhar a partir de casa (ex.: teletrabalho), sempre que necessário para fazer face a responsabilidades familiares/pessoais;
- 1.11 A autarquia permite trabalhar a tempo parcial, sempre que necessário para fazer face a responsabilidades familiares/pessoais;
- 1.12 Os horários de trabalho praticados na autarquia podem ser ajustados, sempre que necessário, para fazer face a responsabilidades familiares/pessoais;
- 1.13 Existe subjetividade nos critérios definidos para avaliar os/as candidatos/as aquando da seleção de pessoal para cargos dirigentes;
- 1.14 O acesso às redes de contactos informais e/ou redes político-partidárias influencia o acesso aos cargos dirigentes, sendo facilitado aos homens e dificultado às mulheres;
- 1.15 Os cargos dirigentes são cargos, fundamentalmente, de confiança política, tradicionalmente confiados ao sexo masculino.

2. Considerando o contexto social e cultural, indique por favor o seu grau de concordância face às seguintes afirmações:

(1= discordo totalmente 2= discordo 3= concordo 4= concordo totalmente)

- 2.1 O tipo de educação familiar influenciou o meu percurso profissional, na escolha da área funcional na qual exerço a minha atividade profissional;
- 2.2 O tipo de educação escolar influenciou o meu percurso profissional, na escolha da área funcional na qual exerço a minha atividade profissional;
- 2.3 As relações sociais e simbólicas de poder estão mais associados ao género masculino;
- 2.4 As mulheres exercem funções socialmente definidas como “femininas”, que limitam o seu acesso aos cargos dirigentes;
- 2.5 As mulheres têm maior dificuldade em afirmar-se devido aos estereótipos de género ainda existentes;
- 2.6 As mulheres têm menores capacidades de liderança comparativamente aos homens;
- 2.7 Os estereótipos e os preconceitos crescem à medida que as mulheres ascendem a níveis de direção superiores na hierarquia organizacional.

3. Considerando o seu contexto individual (caraterísticas pessoais e familiares, dedicação profissional/familiar, motivações/expetativas), indique por favor o seu grau de concordância face às seguintes afirmações:

(1= discordo totalmente 2= discordo 3= concordo 4= concordo totalmente)

- 3.1 A minha carreira profissional assume uma prioridade elevada na minha vida;
- 3.2 A minha vida familiar/pessoal é tão importante quanto a minha carreira profissional;
- 3.3 A minha vida familiar/pessoal é mais importante do que a minha carreira profissional;
- 3.4 Tenho dificuldade em partilhar as tarefas domésticas/responsabilidades familiares com as pessoas com quem vivo;
- 3.5 Sou eu quem frequentemente falta ao trabalho para prestar os cuidados familiares, sempre que necessários;
- 3.6 As responsabilidades familiares são melhor desempenhadas pelo sexo feminino devido à sua caraterística maternal, afetiva, emocional;
- 3.7 Os homens são mais assertivos, determinados, persistentes, corajosos e autoconfiantes perante desafios em comparação com as mulheres;
- 3.8 As mulheres são mais frágeis, afetuosas, sentimentais e maternais, face aos homens;

Se, atualmente, for titular de um cargo dirigente, p.f. avance para a questão n.º 6

4. Considerando o seu percurso profissional, numa escala de 1 a 4, como se autoavalia nos seguintes itens:

1 – Nenhum; 2 – Reduzido; 3 – Médio; 4 – Elevado

- 4.1 Perfil/Capacidade de liderança
- 4.2 Experiência profissional
- 4.3 Conhecimentos profissionais

5. Perante a abertura de um procedimento concursal para um cargo dirigente, candidatar-se-ia? ☐ Sim ☐ Não

5.1. Em caso negativo, indique os factores que mais influenciariam a sua decisão:

- 5.1.1. O desenvolvimento da carreira profissional do/a meu/minha cônjuge/companheiro/a sobrepôs-se à minha carreira profissional;
- 5.1.2. O reduzido/inexistente suporte familiar impede-me de ambicionar o exercício de um cargo dirigente, dado o elevado nível de esforço, tempo e dedicação necessários;
- 5.1.3. Dificuldade de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal;
- 5.1.4. Elevado nível de exigência do cargo;
- 5.1.5. Desigualdade de oportunidades entre sexos no acesso a cargos dirigentes;
- 5.1.6. Cargo de dominância masculina, fortemente enraizado pelo estereótipo social de género;
- 5.1.7. Infra-estruturas de apoio à família para cuidar das crianças e prestar cuidados a pessoas dependentes insuficientes face às necessidades e horários laborais;
- 5.1.8. Rede de transportes públicos insuficiente/ incompatível com os horários das atividades escolares de dependentes em idade escolar;
- 5.1.9. Limitação de competências para o exercício de um cargo dirigente;
- 5.1.10. Ausência de motivação para o exercício de um cargo dirigente;
- 5.1.11. Outros fatores. Quais?

6. Que sugestões daria para garantir e/ou promover a igualdade de oportunidades no acesso das mulheres a cargos dirigentes?

7 - Caracterização do/a inquirido/a

7.1. Cargo/Carreira Profissional

- ☐ Dirigente. Indique p.f. qual o cargo que exerce:
 - ☐ Cargo de Direção Superior de 1.º grau (Diretor Municipal)
 - ☐ Cargo de Direção Intermédia de 1.º grau (Diretor de Departamento Municipal)
 - ☐ Cargo de Direção Intermédia de 2.º grau (Chefe de Divisão Municipal)
 - ☐ Cargo de direção intermédia de 3.º grau ou inferior (Chefe de Unidade)
- ☐ Técnico Superior

7.2. Área funcional: _____

7.3 Faixa etária ☐ ≤25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 56-65 ☐ ≥ 66

7.4 Sexo ☐ Feminino ☐ Masculino

7.5 Habilitações Académicas ☐ Licenciatura ☐ Mestrado ☐ Doutoramento ☐ Outra.Qual? _____

7.6 Estado Civil ☐ Solteira/o ☐ Casada/o, União de Facto ☐ Separada/o, Divorciada/o,
Separada/o de facto ☐ Viúva/o

7.7 Relação contratual: ☐ *RJEP – Termo Certo ☐ *RJEP – Tempo Indeterminado ☐ Outra.
Qual? _____ * Relação Jurídica de Emprego Público

7.8 Tempo de serviço na autarquia (em anos): ☐ < 1 ☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 21-25
☐ ≥ 26

7.9 Modalidade de horário de trabalho que pratica:

☐ Rígido ☐ Flexível ☐ Desfasado ☐ Jornada Contínua ☐ Meia jornada ☐ Trabalho por turnos
☐ Isenção de horário (Indique, p.f., o n.º horas que trabalha diariamente: __)
☐ Outra. Qual? _____

7.10 Composição do agregado familiar (dependentes a cargo)

7.10.1 Nº de dependentes a cargo _____

7.10.1.1 Idade (s) da(s) criança (s) _____

7.10.1.2 Idade (s) da(s) pessoa (s) adultas _____

MUITO OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO.

Anexo VI – Guião de entrevista

A presente entrevista, a aplicar ao/à coordenador/a dos Serviços de Recursos Humanos, insere-se no âmbito da dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Pública, ministrado pela Universidade de Aveiro, pretendendo-se analisar se existem desigualdades de género no acesso aos cargos dirigentes nas autarquias locais e, caso se confirme, preconiza-se analisar e compreender as potenciais causas. O anonimato e a confidencialidade das respostas são garantidos e os resultados serão utilizados exclusivamente para efeitos de investigação académica.

Desde já, agradece-se a sua estimável colaboração, que se reveste da maior importância para a concretização da presente investigação e aprofundamento da reflexão sobre a “igualdade de género” designadamente nas autarquias locais.

Isabel Maria Rodrigues Andrade – Mestranda em Administração e Gestão Pública, na Universidade de Aveiro, sob orientação de Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho, Professora Auxiliar do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro.

1. O quadro geral da Administração Pública Central aponta para a existência de um reduzido número de mulheres a exercer cargos dirigentes, face aos homens. Na sua opinião, como caracteriza o cenário ao nível das autarquias locais?
2. Relativamente a este município, tem uma noção exata da forma como se distribuem os cargos dirigentes por sexo?
3. Caso não disponha, no presente momento, de informação detalhada relativamente à forma como os cargos dirigentes se distribuem por área funcional, nível hierárquico, idade e habilitações literárias dos/as dirigentes, seria possível remeter os dados, oportunamente?

Nota: Se verificar-se uma representação equilibrada entre homens e mulheres na ocupação de cargos dirigentes, passar para a questão n.º 5

4. Na sua opinião, quais as causas para a existência de um número reduzido de mulheres a ocupar cargos dirigentes?
5. Esta representação equilibrada entre homens e mulheres sempre se verificou na estrutura orgânica da autarquia ou é uma realidade relativamente recente? Na sua opinião, porque é que a distribuição dos cargos dirigentes, por sexo, atualmente é diferente? Quais as razões que conduziram a uma mudança do cenário anteriormente existente? Será que o aumento do n.º de mulheres no mercado de trabalho, e na Administração Pública, no geral, detentoras de habilitações académicas de nível superior, contribuiu para uma maior tomada de consciência por parte do executivo municipal face à temática “igualdade de género”?
6. Vários estudos apontam para a existência de uma taxa de feminização mais elevada nos cargos dirigentes da base da pirâmide hierárquica (Ex.: Cargo de Direção Intermédia de 3º grau) comparativamente aos níveis hierárquicos do seu topo (Ex.: Cargo de Direção Intermédia de 1º e 2º graus e Cargo de Direção Superior de 1º e 2º graus) que são na esmagadora maioria ocupados pelo sexo masculino. Na sua opinião, quais serão as razões para a existência deste desequilíbrio?
7. Considera que existem diferenças entre homens e mulheres aquando do exercício de um cargo dirigente? O que evidencia neste município?
8. Em caso afirmativo, considera que essas diferenças constituem os principais obstáculos para o acesso das mulheres a cargos dirigentes?

9. No que respeita às práticas organizacionais desenvolvidas em matéria de Gestão de Recursos Humanos, de que forma o município garante ou promove a existência de igualdade de género ao nível do acesso a cargos dirigentes? O município sempre se pautou por esta preocupação ou é relativamente recente? No caso de ser uma tendência recente, quais as razões para essa mudança?
10. Não sendo desenvolvidas práticas promotoras da Igualdade de Género no âmbito supramencionado, na sua opinião porque é que a autarquia não tem esta preocupação? O que poderia ser feito?
11. Que outras potenciais medidas poderiam ser promovidas para garantir uma representação equilibrada de homens e mulheres nos cargos dirigentes da Administração Pública Local?
12. A autarquia dispõe de um Plano Municipal para a Igualdade? Em caso afirmativo, o serviço de Recursos Humanos participou na sua elaboração? Considera que através deste instrumento de trabalho é possível promover a igualdade entre homens e mulheres, no âmbito do acesso a cargos dirigentes?
13. Qual a sua opinião relativamente à eventual promoção de um projeto intermunicipal que vise apoiar os municípios na integração da igualdade de género ao nível da Gestão de Recursos Humanos, especificamente, a desenvolver em parceria com aqueles que integram a Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro?

14. Caraterização do/a entrevistado/a

- 14.1. **Cargo/Categoria Profissional** ☐ Dirigente ☐ Técnico Superior ☐ Coordenador Técnico ☐ Assistente Técnico ☐ Assistente Operacional ☐ Outra situação. Qual. _____
- 14.2. **Relação contratual:** ☐ *RJEP – Termo Certo ☐ *RJEP – Tempo Indeterminado ☐ Outra. Qual? _____ * Relação Jurídica de Emprego Público
- 14.3. **Faixa etária** ☐ ≤25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 56-65 ☐ ≥ 66
- 14.4. **Sexo** ☐ Feminino ☐ Masculino
- 14.5. **Habilitações Académicas** ☐ 1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano) ☐ 2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano) ☐ 3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano) ☐ Ensino Secundário (12º ano) ☐ Licenciatura ☐ Mestrado ☐ Doutoramento ☐ Outra.Qual? _____
- 14.6. **Estado Civil** ☐ Solteira/o ☐ Casada/o, União de Facto ☐ Separada/o, Divorciada/o, Separada/o de facto ☐ Viúva/o
- 14.7. **Tempo de serviço na atual função (em anos):** ☐ < 1 ☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 21-25 ☐ ≥ 26

OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO.

Anexo VII – Pedido de colaboração apresentado aos municípios

Aveiro, 13 de abril de 2018

Ex. mo./a Sr./a Presidente da Câmara Municipal

Isabel Maria Rodrigues Andrade, aluna do 2º ano do Curso de Mestrado em Administração e Gestão Pública, ministrado pela Universidade de Aveiro, pretende realizar um trabalho de investigação académica, para efeitos de elaboração de dissertação, cujo objeto de estudo versa sobre o papel das autarquias locais na promoção da “Igualdade de Género” ao nível da Gestão de Recursos Humanos, designadamente no acesso a cargos dirigentes.

Sob a orientação da Ex. Ma. Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho, Professora Auxiliar do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro, pretende-se realizar um estudo sobre as causas que contribuem para a existência de desigualdades de género no acesso a cargos dirigentes, preconizando abranger as Câmaras Municipais que integram a Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro.

Para a concretização deste objetivo, propõe-se realizar uma entrevista ao/à coordenador/a do Serviço de Recursos Humanos, que terá uma duração média de 30 minutos e, adicionalmente, aplicar um inquérito por questionário aos/às colaboradores/as integrados/as em cargos profissionais de direção e na carreira profissional de Técnico Superior da Câmara Municipal, que deverá ser preenchido online, com um tempo médio de preenchimento entre 15 e 20 minutos.

O anonimato e a confidencialidade das respostas serão garantidos e os resultados serão utilizados exclusivamente para efeitos de investigação académica.

Solicita-se, assim, a estimável colaboração de V. Exa, na cedência de autorização para realizar a investigação ora enunciada na Câmara Municipal que dirige contribuindo, deste modo, para um maior aprofundamento e reflexão sobre a temática “igualdade de género” nas autarquias locais.

Desde já, manifesto a minha disponibilidade para os esclarecimentos que entender necessários, ficando a aguardar a sua melhor resposta.

Grata pela atenção dispensada.

Com os melhores cumprimentos,

Isabel Andrade

Anexo VIII – Modelo de organização e de estrutura dos serviços autárquicos

Nos termos do disposto no n.º 1 do art.º 9 do Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de outubro, na sua atual redação, é estabelecido o regime jurídico da organização dos serviços das Autarquias Locais e os modelos de organização interna dos serviços municipais que compreendem a estrutura hierarquizada e/ou a estrutura matricial. A estrutura hierarquizada é constituída por *unidades orgânicas nucleares*, que compreendem as direções ou departamentos municipais, correspondendo sempre a uma departamentalização fixa, e *por unidades orgânicas flexíveis*, dirigidas por um/a chefe de divisão municipal (art.º 10).

Nos termos legais, podem ainda ser criadas subunidades orgânicas. Segundo o n.º 1 do art.º 12 do diploma legal enunciado “a estrutura matricial é adotada sempre que as áreas operativas dos serviços se possam desenvolver essencialmente por projetos, devendo agrupar-se por núcleos de competências ou de produto bem identificados, visando assegurar a constituição de equipas multidisciplinares com base na mobilidade funcional”.

Da análise efetuada aos municípios participantes no presente estudo, a organização dos serviços municipais obedece, em todos os casos, ao modelo de estrutura hierarquizada, de tipologia nuclear e/ou flexível. Deste modo, os municípios encontram-se estruturados em torno das unidades orgânicas nucleares, lideradas por dirigentes intermédios de 1.º grau (Diretor de Departamento Municipal), dirigentes das unidades orgânicas flexíveis, lideradas por dirigentes intermédios/as de 2.º grau (Chefe de Divisão Municipal), podendo ainda ser criadas unidades orgânicas flexíveis lideradas por dirigentes intermédios/as de 3º grau ou inferior (n.º 1 do Artigo 4.º da Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto, na sua atual redação).

A estrutura dos serviços municipais de **Águeda**, publicitada no Diário da República, 2.ª Série, N.º 120, de 23 de junho de 2017, obedece ao modelo de estrutura hierarquizada, composta por dez unidades orgânicas flexíveis, dirigidas por dirigentes intermédios/as de 2.º grau (Divisões Municipais), concretamente: Divisão Administrativa e Financeira; Divisão de Manutenção; Divisão de Ambiente e Sustentabilidade; Divisão de Execução de Obras Municipais; Divisão de Gestão Urbanística; Divisão de Desenvolvimento Local; Divisão de Modernização Administrativa, Qualidade, Auditoria, Financiamentos e Parcerias; Divisão de Tecnologias de Informação; Divisão de Proteção Civil, Espaços Verdes e Higiene Pública; Divisão de Cultura e Desporto, e três unidades orgânicas, designadas por unidades técnicas, e dirigidas por dirigentes intermédios/as de 3.º grau, concretamente: Unidade Técnica Administrativa; Unidade Técnica dos Recursos Humanos; Unidade Técnica de Sistemas de Informação Geográfica.

A estrutura orgânica do Município de **Albergaria-a-Velha**, publicitada no Diário da República, 2.ª série, N.º 7, de 10 de janeiro de 2018, obedece ao modelo de estrutura hierarquizada, que integra oito unidades orgânicas flexíveis, das quais seis dirigidas por dirigentes intermédios/as de 2.º grau (Divisões Municipais), designadamente: Divisão de Administração Geral; Divisão de Educação e Ação Social; Divisão de Cultura e Desporto; Divisão de Ambiente e

Serviços Urbanos; Divisão de Obras Municipais, Equipamentos e Vias; Divisão de Planeamento, Gestão Urbanística e Requalificação Urbana, e duas unidades orgânicas dirigidas por dirigentes intermédios/as de 3.º grau, designadamente a Unidade de Gestão Administrativa e de Atendimento e a Unidade de Atividades Económicas e Desenvolvimento Local. Existem ainda quatro subunidades orgânicas (secções) e quatro gabinetes de apoio ao Presidente da Câmara Municipal (Gabinete de Apoio à Presidência, Gabinete de Proteção Civil e Florestal, Gabinete Médico-Veterinário e Gabinete de Comunicação).

A organização interna dos serviços municipais de **Anadia**, publicada no Diário da República, 2.ª série, N.º 6, de 9 de janeiro de 2013, obedece igualmente ao modelo de estrutura hierarquizada, constituída por cinco unidades orgânicas flexíveis, sob a forma de Divisões Municipais, designadamente a Divisão de Gestão Financeira, Patrimonial e Controlo Orçamental; Divisão de Desenvolvimento Organizacional; Divisão de Desenvolvimento Humano, Cultural e Social; Divisão da Qualidade, Ambiente e Gestão de Frota; Divisão de Planeamento e Urbanismo; Divisão Equipamentos, Mobilidade, Águas e Saneamento, e uma subunidade orgânica flexível de direção intermédia de 3º grau, Águas e Saneamento.

A estrutura orgânica do Município de **Estarreja**, publicitada no Diário da República, 2.ª série, N.º 39, 25 de fevereiro de 2016, segue o modelo de estrutura hierarquizada, contemplando cinco unidades orgânicas flexíveis, constituídas pelas seguintes Divisões Municipais: Divisão Administrativa e Jurídica; Divisão Económica e Financeira; Divisão de Educação, Cultura e Coesão Social; Divisão de Gestão Urbanística e Territorial; Divisão de Obras Municipais e Ambiente, todas dirigidas por dirigentes intermédios/as de 2.º grau. Foi ainda criada a Unidade de Desporto, dirigida por um/a dirigente intermédio/a de 3.º grau.

A organização interna dos serviços municipais da **Murtosa**, publicada no Diário da República, 2.ª série, N.º 5, de 7 de janeiro de 2011 segue o modelo de estrutura hierarquizada, contemplando uma unidade orgânica flexível, designadamente a Divisão Administrativa e Financeira, dirigida por um dirigente intermédio de 2.º grau

A estrutura orgânica do Município de **Oliveira do Bairro**, publicitada no Diário da República, 2.ª série, N.º 21, de 2013 de 30 de janeiro de 2013, obedece ao modelo de estrutura hierarquizada, integrando seis unidades orgânicas flexíveis, das quais cinco Divisões Municipais dirigidas por dirigentes intermédios/as de 2.º grau: Divisão Administrativa e Jurídica; Divisão de Gestão Económica, Financeira e Patrimonial; Divisão de História e Património Cultural, Desporto e Lazer; Divisão de Gestão Urbanística e Obras Municipais; Divisão de Manutenção; Divisão de Serviços Urbanos e ainda uma Divisão Municipal dirigida por dirigente intermédio/a de 3.º grau, a Unidade de Conhecimento e Coesão Social.

A estrutura nuclear dos Serviços do Município de **Ovar**, publicada no Diário da República, 2.ª série, N.º 2, de 3 de janeiro de 2013, é constituída por um departamento municipal, o Departamento Administrativo, Jurídico e Financeiro (unidade orgânica nuclear) dirigido por um/a dirigente intermédio/a de 1º grau. A estrutura flexível é constituída por onze unidades orgânicas flexíveis, a saber: Divisão Financeira; Divisão de Recursos Humanos; Divisão de Urbanismo e

Planeamento; Divisão de Projetos, Obras Municipais; Divisão de Conservação e Serviços Urbanos; Divisão de Ambiente; Divisão de Cultura, Desporto e Juventude; Divisão de Educação; Divisão de Desenvolvimento Social e Saúde, todas dirigidas por dirigentes intermédios/as de 2.º grau; Unidade Administrativa e de Atendimento; e Unidade de Desenvolvimento Económico e Empreendedorismo, dirigidas por dirigentes intermédios/as de 3.º grau.

A organização interna dos serviços municipais de **Sever do Vouga**, publicada no Diário da República, 2.ª série, N.º 149, de 5 de agosto de 2013, integra na sua estrutura nuclear o Departamento Administrativo e Financeiro, dirigida por dirigente intermédio/a de 1.º grau. Na sua estrutura flexível, estão integradas três divisões municipais: a Divisão de Obras Municipais, a Divisão de Administração do Território e a Divisão de Desenvolvimento Local, cujos cargos de direção intermédia não se encontram, na presente data, ocupados.

A organização interna dos serviços municipais de **Vagos**, publicada no Diário da República, 2.ª série, N.º 244, de 21 de dezembro de 2017, compreende na sua estrutura nuclear o Departamento de Coordenação, dirigido por um Diretor de Departamento Municipal, isto é, dirigido por dirigente intermédio/a de 1.º grau;. A sua estrutura flexível compreende a existência de dezoito unidades orgânicas flexíveis, das quais cinco são dirigidas por dirigentes intermédios/as de 2º grau: a Divisão de Cultura, Administrativa e Jurídica; a Divisão de Urbanismo; a Divisão de Serviços Operacionais; Divisão de Gestão Financeira; e a Divisão de Planeamento e Obras Públicas. Treze unidades são dirigidas por dirigentes intermédios/as de 3º grau, a saber: Núcleo de Recursos Humanos, Núcleo de Desenvolvimento Económico, Núcleo de Energia e Manutenção de Infraestruturas, Núcleo de Fiscalização Municipal; Núcleo de Modernização Administrativa e de Atendimento ao Cidadão; Núcleo de Sistemas de Informação; Núcleo de Educação, Desporto e Juventude e o Núcleo de ação social; Núcleo Administrativo e Jurídico; Núcleo de Cultura; Núcleo de Ambiente e Serviços Urbanos; Núcleo de Segurança e Saúde no Trabalho; e Núcleo de Aprovisionamento.

Anexo IX – Transcrição das entrevistas

Questão n.º 1 - O quadro geral da Administração Pública Central aponta para a existência de um reduzido número de mulheres a exercer cargos dirigentes, face aos homens. Na sua opinião, como caracteriza o cenário ao nível das autarquias locais?

E1 - Considero ser uma tendência que está a inverter-se claramente na Administração Pública Local. Há uma década atrás, a maior parte dos Técnicos Superiores dos municípios portugueses eram homens e, considerando que para o ingresso em cargos dirigentes existem determinados requisitos, designadamente a permanência no exercício de funções na Carreira de Técnico Superior, por um período mínimo de tempo, naturalmente os dirigentes eram maioritariamente homens. Atualmente, do meu ponto de vista, a realidade está totalmente invertida, julgando não haver, neste momento, discriminação em função do género.

E2 - Não considero que nos municípios exista um maior número de homens a ocupar cargos dirigentes, face às mulheres e, neste município em concreto, existe uma verdadeira igualdade de género na ocupação destes cargos.

E3 – Desconhecendo a realidade geral dos municípios relativamente a esta matéria e cingindo-me exclusivamente ao município onde exerço funções, a maioria dos dirigentes são do sexo masculino.

E4 - Não conhecendo a realidade de outros municípios, no início do ano em curso o município alterou a sua estrutura orgânica, aumentando significativamente o número de unidades orgânicas, havendo, atualmente, uma representação equilibrada entre os sexos. Recordo-me que no período pré-Troika, as unidades orgânicas eram dirigidas pelos homens, no dobro do n.º de mulheres. Após a reestruturação da estrutura orgânica, em 2011, devido às imposições da Troika, a autarquia reduziu o número de unidades orgânicas, sendo dirigidas maioritariamente por homens (80%) e uma mulher (20%).

E5 - Do meu conhecimento, entendo que as autarquias locais não apresentam um reduzido número de mulheres dirigentes. Ou seja, a dita reduzida taxa de feminização nos cargos dirigentes é uma realidade que já não se verifica a nível local. Pelo contrário, assiste-se a um aumento progressivo do número de mulheres nestes cargos, particularmente.

E6 - Analisando a realidade dos municípios que conheço, as áreas financeira e administrativa, no geral, são chefiadas por homens. A área jurídica e demais áreas são chefiadas, no geral, por mulheres, comparativamente aos homens. Todavia, de uma forma geral, considero que há um aumento do número de mulheres a ocupar cargos de direção, que está estritamente ligado ao facto de serem detentoras de habilitações académicas superiores. Há anos atrás, as mulheres acomodavam-se muito mais, no que respeita à sua carreira. A maternidade e as responsabilidades familiares limitavam o seu desenvolvimento profissional. Hoje em dia, é uma realidade que já não se verifica. Há um aumento da partilha das responsabilidades familiares com

o cônjuge/companheiro, pelo que se verifica um aumento do número de mulheres em funções dirigentes acreditando que, no futuro, esse aumento será tendencialmente maior.

E7 - Concorde que ainda prevaleça um número reduzido de mulheres a ocupar cargos dirigentes. No entanto, neste município não existem distinções entre homens e mulheres.

E8 - Neste município, verifica-se um maior número de mulheres a exercer cargos dirigentes, face aos homens, inclusive em áreas tradicionalmente masculinas. Por exemplo, na área da gestão de empreitadas, limpeza urbana, proteção civil, jardinagem, que são áreas tradicionalmente masculinas, os cargos dirigentes são ocupados por mulheres.

E9 - Há anos atrás, os cargos dirigentes da Administração Pública Local eram maioritariamente exercidos pelo sexo masculino, mas o cenário inverteu-se, assistindo-se atualmente a um aumento do número de dirigentes do sexo feminino, relativamente ao sexo masculino.

Questão n.º 2 - Relativamente a este município, tem uma noção exata da forma como se distribuem os cargos dirigentes por sexo?

Nota: Como forma de garantir o anonimato dos/as entrevistados/as optou-se, aqui, pela apresentação dos dados dos municípios em tabela, sem referenciar os/as entrevistados/as (cf. tabela 1)

Tabela 1 - Quadro-Resumo - Distribuição dos cargos dirigentes, segundo o nível hierárquico e o sexo

Cargo Profissional	Direção Intermédia de 1º Grau		Direção Intermédia de 2º Grau		Direção Intermédia de 3º Grau		N.º total de dirigentes	Taxa de feminização (%)
Sexo								
Município	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	M/F	
Águeda	0	0	7	3	2	1	13	69
Albergaria-a-Velha	0	0	2	4	2	0	8	50
Anadia	0	0	1	5	0	1	7	14
Estarreja	0	0	2	3	1	0	6	50
Murtosa	0	0	0	1	0	0	1	0
Oliveira do Bairro	0	0	3	1	1	0	5	80
Ovar	1	0	8	3	0	0	12	75
Sever do Vouga	0	1	0	0	0	0	1	0
Vagos	0	1	1	4	9	4	19	53
Total	1	2	24	24	15	6	72	56

Legenda: M/F – Masculino/Feminino

Fonte: Elaboração própria

Questão n.º 3 - Caso não disponha, no presente momento, de informação detalhada relativamente à forma como os cargos dirigentes se distribuem por área funcional, nível hierárquico, idade e habilitações literárias, seria possível remeter os dados, oportunamente?

Nota: Como forma de garantir do anonimato dos/as entrevistados/as optou-se, aqui, pela apresentação dos dados dos municípios, de uma forma global e resumida, sem referenciar os/as

entrevistados/as, tendo sido transcritos apenas os testemunhos adicionais à questão colocada (E1 e E5).

Tabela 2 - Quadro-Resumo - Distribuição dos cargos dirigentes por área funcional

UNIDADE ORGÂNICA/ÁREA FUNCIONAL	SEXO
Divisão Administrativa e Financeira	Feminino
Divisão de Manutenção	Masculino
Divisão de Ambiente e Sustentabilidade	Feminino
Divisão de Execução de Obras Municipais	Feminino
Divisão de Gestão Urbanística	Feminino
Divisão de Desenvolvimento Local	Masculino
Divisão de Modernização Administrativa, Qualidade, Auditoria, Financiamentos e Parcerias	Feminino
Divisão de Tecnologias de Informação	Masculino
Divisão de Proteção Civil, Espaços Verdes e Higiene Pública	Feminino
Divisão de Cultura e Desporto	Feminino
Unidade Técnica Administrativa;	Feminino
Unidade Técnica dos Recursos Humanos	Feminino
Unidade Técnica de Sistemas de Informação Geográfica.	Masculino
Divisão de Gestão Financeira, Patrimonial e Controlo Orçamental	Masculino
Divisão de Desenvolvimento Organizacional	Masculino
Divisão de Desenvolvimento Humano, Cultural e Social	Feminino
Divisão da Qualidade, Ambiente e Gestão de Frota	Masculino
Divisão de Planeamento e Urbanismo	Masculino
Divisão Equipamentos, Mobilidade, Águas e Saneamento	Masculino
Subunidade de Águas e Saneamento	Masculino
Divisão de Administração Geral	Masculino
Divisão de Educação e Ação Social	Feminino
Divisão de Cultura e Desporto	Masculino
Divisão de Ambiente e Serviços Urbanos	Feminino
Divisão de Obras Municipais, Equipamentos e Vias	Masculino
Divisão de Planeamento, Gestão Urbanística e Requalificação Urbana	Masculino
Unidade de Gestão Administrativa e de Atendimento	Feminino
Unidade de Atividades Económicas e Desenvolvimento Local	Feminino
Divisão Administrativa e Jurídica	Masculino
Divisão Económica e Financeira	Feminino
Divisão de Educação, Cultura e Coesão Social	Feminino
Divisão de Obras Municipais e Ambiente	Masculino
Divisão de Gestão Urbanística e Territorial	Masculino
Unidade de Desporto	Feminino
Divisão Administrativa e Financeira	Masculino

UNIDADE ORGÂNICA/ÁREA FUNCIONAL	SEXO
Divisão Administrativa e Jurídica	Feminino
Divisão de História e Património Cultural, Desporto e Lazer	Feminino
Divisão de Gestão Urbanística e Obras Municipais	Feminino
Divisão de Manutenção e Serviços Urbanos	Masculino
Unidade de Conhecimento e Coesão Social	Feminino
Departamento Administrativo, Jurídico e Financeiro	Feminino
Divisão Financeira;	Feminino
Divisão de Recursos Humanos;	Masculino
Divisão de Urbanismo e Planeamento	Feminino
Divisão de Projetos, Obras Municipais	Masculino
Divisão de Conservação e Serviços Urbanos	Feminino
Divisão de Ambiente	Feminino
Divisão de Cultura, Desporto e Juventude;	Feminino
Divisão de Educação;	Feminino
Divisão de Desenvolvimento Social e Saúde	Feminino
Unidade Administrativa e de Atendimento	Masculino
Unidade de Desenvolvimento Económico e Empreendedorismo	Feminino
Departamento Administrativo e Financeiro	Masculino
Departamento de Coordenação	Masculino
Divisão de Urbanismo	Feminino
Divisão de Serviços Operacionais	Masculino
Divisão de Gestão Financeira	Masculino
Divisão de Planeamento e Obras Públicas	Masculino
Divisão de Cultura, Administrativa e Jurídica	Masculino
Núcleo de Ação Social	Feminino
Núcleo Administrativo e Jurídico	Feminino
Núcleo de Ambiente e Serviços Urbanos	Feminino
Núcleo de Aprovisionamento	Feminino
Núcleo de Cultura	Feminino
Núcleo de Desenvolvimento Económico	Feminino
Núcleo de Desporto, Educação e Juventude	Masculino
Núcleo de Energia e Manutenção de Infraestruturas	Masculino
Núcleo de Fiscalização Municipal	Feminino
Núcleo de Modernização Administrativa e Atendimento ao Cidadão	Feminino
Núcleo de Recursos Humanos	Feminino
Núcleo de Segurança e Saúde no Trabalho	Feminino
Núcleo de Sistemas de Informação	Masculino

Fonte: Elaboração própria

Analisando as Unidades Orgânicas, por área funcional, de acordo com a tabela 2 verifica-se que as áreas tradicionalmente femininas, tais como a “educação”, “ação social”, “cultura”, “desenvolvimento humano/recursos humanos”, “saúde pública”, “segurança e saúde no trabalho”,

“modernização administrativa/qualidade” continuam a ser geridas quase exclusivamente pelas mulheres.

É de realçar o aumento do número de mulheres que exercem cargos dirigentes em áreas socialmente masculinas. Destacam-se as áreas “administrativa, financeira, patrimonial e jurídica”, “desporto”, “fiscalização municipal”, “obras particulares/municipais”, “planeamento e ordenamento do território/gestão urbanística”, “proteção civil”, “ambiente e serviços urbanos”, “empreendedorismo e desenvolvimento económico local”.

Contrariamente a estes dados, verificaram-se apenas casos muito pontuais de dirigentes do sexo masculino a exercer funções em áreas socialmente associadas a uma identidade feminina, nomeadamente nas seguintes unidades orgânicas: “divisão de recursos humanos”, “unidade administrativa e de atendimento” e “divisão de cultura, administrativa e jurídica” (estas duas últimas áreas culturalmente afetas aos homens).

Em face dos dados recolhidos, de um modo geral verifica-se uma representação equilibrada entre homens e mulheres no exercício de cargos dirigentes.

No que concerne à forma como os cargos se encontram distribuídos hierarquicamente, por sexo, de entre as informações recolhidas verifica-se que esta não é homogénea. Isto é, o número de mulheres a ocupar cargos dirigentes tende a diminuir à medida que aumenta o nível hierárquico do cargo, havendo particular discrepância no que respeita ao sexo dos/as colaboradores/as que ocupam os cargos de direção intermédia de 3º grau, cargos da base da pirâmide hierárquica.

As mulheres ocupam maioritariamente cargos de direção intermédia de 3º grau (71%) enquanto os cargos de direção intermédia de 1º grau são ocupados na grande maioria pelo sexo masculino, em 67%. Neste último caso, está em causa um reduzido número de cargos de direção intermédia de 1º grau, conforme ilustrado na tabela 3.

Tabela 3 - Quadro-Resumo - Distribuição dos cargos dirigentes, segundo o nível hierárquico e o sexo

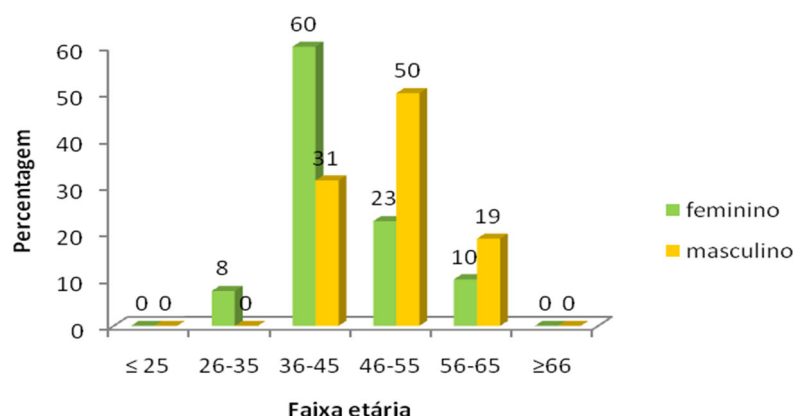
_ Quadro-Resumo _			
Cargo hierárquico	Sexo	Feminino	Masculino
Direção Intermédia de 1º Grau		33%	67%
Direção Intermédia de 2º Grau		50%	50%
Direção Intermédia de 3º Grau		71%	29%

Fonte: Elaboração própria

No que respeita à faixa etária, verificam-se notórias diferenças entre os sexos: verifica-se uma elevada proporção de mulheres nas faixas etárias mais jovens (60% na faixa etária 36-45 anos) e, em situação oposta, verifica-se que os homens estão representados no dobro da proporção face às mulheres na faixa etária 46-55 anos (50%).

Ou seja, verifica-se que as mulheres dirigentes são relativamente mais jovens em comparação com os dirigentes do sexo masculino, refletindo o recente acesso aos cargos dirigentes e progressivo aumento do número de mulheres, em comparação com os homens (gráfico 1) sendo este último o sexo que está representado no cargo profissional de dirigente há mais anos, em comparação com as mulheres.

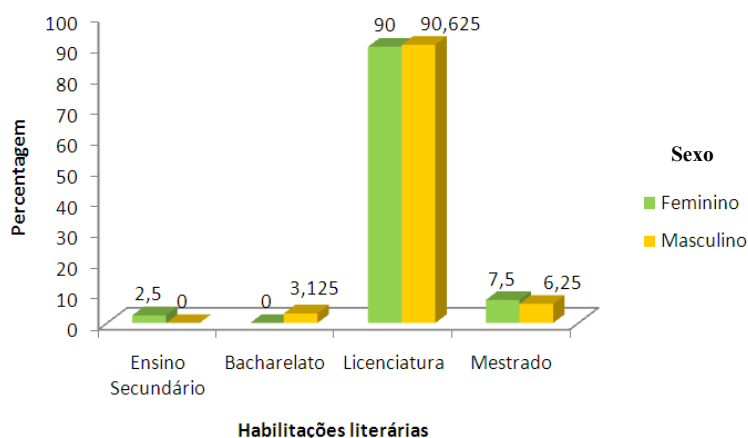
Gráfico 1 - Faixa etária dos/as dirigentes, segundo o sexo



Fonte: Elaboração própria

Ao nível das habilitações académicas, não se verificam diferenças notórias entre os sexos: a grande maioria dos/as dirigentes (90%) são detentores/as do grau académico “licenciatura”, havendo uma ligeira percentagem de dirigentes detentores/as de diferentes graus académicos, conforme pode observar-se no gráfico 2.

Gráfico 2 - Habilitações académicas dos/as dirigentes, segundo o sexo (%)



Fonte: Elaboração própria

Testemunhos adicionais aos dados apresentados:

E1 – No passado, havia uma clara divisão sexual de funções. As divisões da Educação e Ação Social, por exemplo, foram sempre dirigidas por mulheres, não tendo memória da existência de dirigentes do sexo masculino. No entanto, nas áreas tradicionalmente masculinas, como o caso das obras municipais ou particulares, que tradicionalmente eram chefiadas exclusivamente por homens, hoje em dia não se verifica esta realidade, não se colocando a questão do género.

E5 – A Unidade de Gestão Urbanística e Obras Municipais era gerida por um homem sendo, atualmente, uma mulher quem assume a sua chefia, áreas que tradicionalmente estavam vedadas às mulheres.

Questão n.º 4 - Na sua opinião, quais as causas para a existência de um número reduzido de mulheres a ocupar cargos dirigentes?

E1 – N.A.

E2 – N.A.

E3 – No caso particular deste município, face à estrutura orgânica criada no período da Troika, não houve concorrentes aos procedimentos concursais de cargos dirigentes, julgando dever-se ao facto de haver uma diversidade enorme de funções afetas a cada divisão e face à elevada responsabilidade inerente aos cargos dirigentes. Julgo que também contribuirá para o reduzido ou inexistente número de candidatos o pensamento generalizado de que os cargos já estarão pré-destinados, não sendo o caso.

E4 – N.A.

E5 – N.A.

E6 – N.A.

E7 - Entendo que, no geral, a existência de um menor número de mulheres a ocupar cargos dirigentes deve-se ao facto de haver um maior absentismo das mulheres, justificado pelas suas características próprias, designadamente por terem a seu cargo as responsabilidades familiares e tarefas domésticas. No entanto, é uma tendência que tem vindo a diminuir, verificando-se uma evolução no que respeita ao aumento do número de mulheres a ocupar cargos de chefia. Nesta Câmara Municipal trabalham maioritariamente mulheres, havendo, porém, diferenças entre as várias áreas setoriais no que respeita à sua ocupação por sexos. Por exemplo, no setor das obras, trabalham maioritariamente homens, mas nas demais áreas, no geral, candidatam-se mais mulheres. Antigamente, o homem era o responsável pelo sustento da família, era quem trabalhava. A mulher assumia exclusivamente a responsabilidade pelos filhos e pelas tarefas domésticas. Na atualidade, essa realidade já não se verifica, o paradigma mudou e a mulher está profissionalmente mais ativa. Nesta autarquia, trabalham maioritariamente mulheres.

E8 – N.A.

E9 – N.A.

Questão n.º 5 - Esta representação equilibrada entre homens e mulheres sempre se verificou na estrutura orgânica da autarquia ou é uma realidade relativamente recente? Na sua opinião, porque é que a distribuição dos cargos dirigentes, por sexo, atualmente é diferente? Quais as razões que conduziram a uma mudança do cenário anteriormente existente? Será que o aumento do n.º de mulheres no mercado de trabalho, e na Administração Pública, no geral, detentoras de habilitações académicas de nível superior, contribuiu para uma maior tomada de consciência por parte do executivo municipal face à temática “igualdade de género”?

E1 - No ano de 2009, houve uma clara inversão no que respeita à ocupação de cargos dirigentes, em função do sexo, favorável às mulheres. Face à alteração da estrutura orgânica, houve a necessidade de proceder à abertura de procedimentos concursais, tendo havido uma clara diminuição do número de homens dirigentes, a favor das mulheres. Anteriormente, as áreas tipicamente masculinas e femininas eram ocupadas por homens e mulheres, respetivamente. Atualmente, aquela realidade já não se verifica. As mulheres passaram a ser detentoras de níveis habilitacionais superiores aproximando-se, assim, dos níveis académicos detidos pelos homens. Considero que a questão da liderança em função do sexo foi dismistificada, cujas mudanças ocorreram de forma natural, deixando de haver o preconceito com base naquela variável. Entendo que esta questão não se coloca porque para o exercício dos cargos dirigentes são avaliadas a competência, a formação académica e profissional, o mérito, e não o sexo dos candidatos.

E2 - A forma como os cargos estão distribuídos por sexo não representa uma vontade do município, mas sim o resultado da aplicação dos métodos de seleção inerentes aos procedimentos concursais. Esta representação equilibrada resulta do facto de nos últimos anos terem ingressado mais mulheres na carreira de Técnico Superior. O aumento das habilitações literárias e a sua entrada no mercado de trabalho conduziu de forma natural a este resultado. Na maior parte das profissões, verificam-se atualmente mais mulheres do que homens. Recordo-me que, no tempo em que frequentava a universidade, as turmas do Curso de Direito eram constituídas maioritariamente por homens. Hoje em dia, aquela realidade já não se verifica, havendo mais mulheres advogadas e juízas, por exemplo. Nas autarquias locais, inicialmente ingressavam na Carreira de Técnico Superior mulheres que tinham formação na área das humanísticas, designadamente na área da cultura, educação, psicologia, que foram desde sempre áreas ocupadas maioritariamente por mulheres. Por sua vez, as áreas das engenharias, eram ocupadas maioritariamente por homens. Ou seja, havia uma clara divisão sexual das funções, mas hoje em dia esta realidade não se verifica. Hoje há uma tendência diferente: áreas que eram ocupadas tradicionalmente por homens, como sendo a gestão, engenharia civil,

agrônoma e florestal, arquitetura, são ocupadas por mulheres, e de forma crescente.

E3 - Antes da redução das unidades orgânicas, no período pré-Troika, havia uma representação mais equilibrada entre homens e mulheres. Existiam quatro mulheres e três homens em exercício dos cargos dirigentes.

E4 - Esta representação equilibrada é uma realidade recente. As pessoas foram nomeadas em regime de substituição para o exercício dos cargos dirigentes face às suas competências. Futuramente serão abertos os respetivos procedimentos concursais, independentemente do fator “sexo”. Na sua opinião, o executivo está sensibilizado face à temática “igualdade de género”. Há cinco anos atrás, este município em parceria com uma associação desenvolveu um projeto no âmbito da igualdade de género. O executivo nomeou uma Conselheira Local para a Igualdade, foram dinamizados workshops, pese embora não tenha havido muita adesão. Na função pública eventualmente não se dará muita importância à temática porque, no âmbito do recrutamento, a igualdade de género não se coloca tanto comparativamente ao setor privado, porque a seleção é feita com base nos métodos de seleção, sendo os critérios determinados previamente à abertura do procedimento concursal. As pessoas entram na Função Pública por via do procedimento concursal público, não havendo discriminação em função do sexo. Efetivamente, verifica-se um grande número de mulheres em determinadas áreas, como a ação social, por exemplo, que são áreas tradicionalmente “femininas”. O aumento das habilitações literárias das mulheres também tem contribuído, em grande medida, para o seu ingresso nestes cargos.

E5 - Não houve necessariamente uma preocupação em garantir uma representação equilibrada entre homens e mulheres na ocupação de cargos dirigentes. Há dez anos atrás, terá existido um equilíbrio maior e, muito provavelmente, mais homens do que mulheres a chefiar as unidades orgânicas. Neste momento, já não se verifica uma masculinização dos cargos dirigentes. Na minha opinião, esta mudança de cenário deve-se essencialmente ao facto de, na Função Pública, na carreira de Técnico Superior existirem maioritariamente e tendencialmente mais mulheres do que homens. O recrutamento para cargos dirigentes na Administração Pública baseia-se na análise do perfil de competências que mais se adequa ao exercício daquelas funções, cuja seleção é efetuada com base no mérito e não com base no sexo dos candidatos. Considera-se que a questão da igualdade de género não se coloca por esta via, mas sim pelo perfil do candidato para o exercício do cargo. Por sua vez, se a análise for feita ao nível da carreira de Assistente Operacional, efetivamente há um maior número de mulheres a desempenhar funções na área educativa, designadamente ao nível do pessoal não docente e, por seu turno, mais homens a trabalhar nas áreas operacionais que exigem maior esforço físico.

E6 – N.A

E7 – N.A

E8 - A tendência de haver mais mulheres a ocupar cargos dirigentes comparativamente aos homens resultou de uma forma muito natural. Existem divisões atualmente dirigidas por mulheres, que eram dirigidas maioritariamente por homens. A seleção dos dirigentes não teve como critério

o sexo. Os fatores decisórios incidem sobre a experiência, a antiguidade, a capacidade de liderança, as competências e, inevitavelmente, o fator “confiança política” também está presente. É uma tendência que está diretamente relacionada com o próprio mercado de trabalho. Perante a abertura de procedimentos concursais, designadamente para a carreira de Técnico Superior, verifica-se um crescente número de candidatos com habilitações académicas superiores ao grau de licenciatura. Destaca-se ainda que os colaboradores integrados no mapa de pessoal da autarquia têm tido essa preocupação, notando-se uma intenção crescente de aumentar os seus níveis académicos e adquirir conhecimento mais especializado.

E9 - Esta representação equilibrada entre os sexos é uma realidade recente. Anteriormente, os cargos dirigentes, todos de Direção Intermédia de 2º grau, encontravam-se distribuídos entre o sexo masculino, em 80% e o sexo feminino, em 20%. Considero que esta mudança ocorreu naturalmente, pelo facto de na Administração Pública Local trabalharem mais mulheres do que homens, inclusive nas áreas administrativas. No entanto, ainda se verifica nas áreas operacionais um maior número de trabalhadores do sexo masculino, face às mulheres. De um modo geral, verifica-se que as mulheres são portadoras de níveis académicos superiores face aos homens. Destaca-se o facto de, recentemente, esta autarquia ter nomeado a Conselheira Local para a Igualdade, podendo também contribuir para uma maior consciencialização face ao tema em análise. Contudo, o perfil de competências dos candidatos e das candidatas aos cargos dirigentes é o critério que assume maior peso na seleção de pessoal dirigente.

Questão n.º 6 - Vários estudos apontam para a existência de uma taxa de feminização mais elevada nos cargos dirigentes da base da pirâmide hierárquica (Ex.: Cargo de Direção Intermédia de 3º grau) comparativamente aos níveis hierárquicos do seu topo (Ex.: Cargo de Direção Intermédia de 1º e 2º graus e Cargo de Direção Superior de 1º e 2º graus) que são na esmagadora maioria ocupados pelo sexo masculino. Na sua opinião, quais serão as razões para a existência deste desequilíbrio?

E1 - Neste município não se verifica a realidade que a questão colocada aponta. Entendo que esta questão não se verifica na Administração Pública Local.

E2 - Da minha experiência, as mulheres estão sempre associadas à maternidade, ao cuidado dos filhos, às responsabilidades familiares, facto que poderá justificar esta discrepância no acesso a cargos de direção superiores. Ainda hoje, os homens não usufruem do direito à licença parental partilhada. Entendo que a própria legislação ainda não permite uma verdadeira igualdade na utilização desta licença. Por regra, são as mulheres que acompanham os filhos, na saúde e na educação, embora se assista a uma mudança, ainda que lenta, no que respeita ao seu acompanhamento por parte dos homens.

E3 - Na anterior estrutura orgânica existia o cargo de Diretor de Departamento Municipal, ou seja, um cargo de nível superior e era ocupado por uma mulher.

E4 - Considero que este desequilíbrio entre níveis hierárquicos poderá ser justificado por questões de maternidade, tradicionalmente ligadas à mulher. Terá de certo impacto, embora também o homem já possa usufruir da licença parental, mas sabe-se que, efetivamente, é a mulher quem utiliza a licença parental, na esmagadora maioria. A responsabilidade e exigência do cargo são, de facto, elevadas, exigindo maior disponibilidade para o exercício daquelas funções. Neste município, houve trabalhadores que deixaram de exercer o cargo de dirigente após a maternidade. Mas também existem pessoas que já não se candidatam porque financeiramente não justifica o esforço, por já estarem no topo da carreira de Técnico Superior, recebendo pela carreira de origem. Não existe discriminação entre homens e mulheres. Considero que os trabalhadores que ocupam cargos dirigentes do topo da pirâmide foram selecionados essencialmente devido aos fatores “antiguidade” e “experiência”, competências técnicas e de liderança exigidas e não necessariamente devido ao fator “sexo”.

E5 - Na minha opinião, as questões familiares poderão contribuir para a existência de mais homens a ocupar cargos dirigentes no topo da pirâmide, face às mulheres. As mulheres terão menos disponibilidade para o exercício de cargos de maior responsabilidade, embora acredito que atualmente esse cenário tenderá a diminuir. Hoje em dia, as mulheres têm maior disponibilidade para trabalhar até longas horas, sempre que tal for necessário. As mulheres atualmente atribuem elevada prioridade à sua carreira, muitas vezes em prejuízo da sua vida familiar. Paralelamente, os homens colaboram cada vez mais nas tarefas domésticas e assumem maiores responsabilidades familiares. O facto de os homens terem maior tempo de serviço e mais experiência profissional, face às mulheres, poderá ser outro factor que contribuirá para a existência de uma acentuada taxa de masculinização nos cargos dirigentes do topo da pirâmide hierárquica, porque há cerca de dez ou quinze anos atrás o número de mulheres em exercício de funções na Administração Pública era muito menor. Com o aumento do número de mulheres, inclusive na Carreira de Técnico Superior, verificou-se uma grande evolução no que respeita ao exercício de cargos dirigentes.

E6 - Considero que existem mais homens a ocupar cargos dirigentes do topo da pirâmide face às mulheres, pelo facto de terem maior disponibilidade para o exercício daquelas funções, que são, naturalmente, de maior grau de exigência.

E7 - Concorro que exista uma elevada percentagem de homens a ocupar os cargos dirigentes de topo comparativamente às mulheres, pelo facto de há anos atrás existirem mais homens a ocupar cargos dirigentes, no geral. Assim, se tivermos em consideração o fator antiguidade, naturalmente os cargos de direção superior são maioritariamente ocupados pelo sexo masculino.

E8 - A Estrutura Orgânica do município é muito mais horizontal do que vertical/piramidal. No entanto, quando aquela era do tipo hierarquizada, havia direções de departamento geridas por mulheres.

E9 - Considero que a eventual existência de desequilíbrio entre os sexos na ocupação dos cargos dirigentes de nível superior ocorre pelo facto de serem ocupados por trabalhadores que são

detentores de maior tempo de serviço e experiência profissional e, se considerarmos que há dez ou mais anos atrás os cargos dirigentes eram ocupados majoritariamente por homens, justifica-se que aqueles cargos sejam ocupados majoritariamente por homens. Acredito que daqui a dez anos, haverá uma inversão deste cenário. Ou seja, haverá mais mulheres a ocupar cargos dirigentes hierarquicamente superiores face aos homens. Entendo que a maternidade e as responsabilidades familiares possam também ainda representar um obstáculo à ascensão das mulheres nos cargos de direção, embora tendendo com tendência a esbater-se. Também o facto de persistir, ainda, uma certa dificuldade em aceitar que os cargos de direção, e do topo da pirâmide hierárquica particularmente, possam ser exercidos por mulheres, devido a vários fatores culturais, representam ainda um obstáculo à ascensão da liderança feminina.

Questão n.º 7 - Considera que existem diferenças entre homens e mulheres aquando do exercício de um cargo dirigente? O que evidencia neste município?

E1 - Da minha experiência, entendo que há diferenças entre homens e mulheres, não ao nível da competência ou dos conhecimentos técnicos, mas sim ao nível das características, do seu perfil para o exercício do cargo. Parece-me que as mulheres são mais metódicas, do ponto de vista da organização, calendarização, planeamento. Em alguns casos, a liderança poderá exercer-se de forma diferente. Os homens, pela sua natureza, terão de ter maior cuidado na abordagem, tendendo a serem menos autoritários, autocráticos. A mulher consegue ser mais objetiva e diretiva nas decisões que toma, o que lhes traz uma vantagem. Em contrapartida, dá ao homem uma aparência de maior assertividade no relacionamento. No estilo de liderança, considero que se notam diferenças, e a existência de diferenças de abordagem entre homens e mulheres remete-nos para o conceito de complementaridade.

E2 - Entendo que, no geral, não existem diferenças entre homens e mulheres neste domínio. No entanto, no que respeita à disponibilidade, poderá haver diferenças entre homens e mulheres, considerando que as questões associadas à maternidade e às responsabilidades familiares ainda estão muito associadas ao sexo feminino. Existem, ainda, alguns constrangimentos neste âmbito, mas que se resolvem entre os colegas de trabalho. Ao nível das competências e dos estilos de liderança, entendo não haver diferenças entre os sexos.

E3 - Considero que a nível técnico não há distinções entre homens e mulheres. Ao nível da gestão de recursos humanos, julgo que haverá diferenças, considerando que os homens são mais tolerantes face às mulheres, porque estas são mais frontais.

E4 - Cada pessoa tem a sua personalidade, havendo sempre diferenças entre os dirigentes. Uns têm maior capacidade técnica, outros têm maior capacidade de liderança, uns são mais sensíveis, flexíveis, exigentes, mas não considero haver uma relação direta entre estas diferenças e o sexo dos dirigentes. Na minha opinião, as características pessoais terão maior influência nos níveis de liderança. A capacidade de organização que muitas vezes é associada às

mulheres também se evidencia de igual modo nos homens. São características pessoais que, depois, farão a sua diferença no exercício do cargo profissional.

E5 - Entendo que poderão existir diferenças entre mulheres e homens no que respeita ao perfil de liderança. As dirigentes mulheres poderão ter um estilo de liderança mais agressivo, mais inflexível face às decisões tomadas, mas também terão, de certo, maior compreensão face a determinadas situações. No entanto, esta questão não é estanque. As pessoas são diferentes e, independentemente do seu sexo, poderão adotar estilos de liderança semelhantes ou diferentes, dependendo do seu tipo de personalidade. Entendo, porém, não haver um respeito tão acentuado face a mulheres dirigentes, principalmente quando pertencem às faixas etárias mais jovens. Antigamente, havia menor proximidade no relacionamento entre chefias e colaboradores, mas havia maior respeito. Atualmente existe maior abertura, não há tanta inflexibilidade, distanciamento e frieza nas relações perdendo-se, por vezes, o respeito. Poderão, ainda, haver diferenças entre os sexos no que concerne ao facto de a mulher tendencialmente estar mais sobrecarregada face às suas responsabilidades familiares. Todavia, atualmente essas limitações são superadas face à existência de um maior número de infra-estruturas de apoio à família, e também o suporte familiar permitirá que a mulher, hoje em dia, possa desenvolver-se muito mais profissionalmente comparativamente ao passado.

E6 - Entendo que não existem diferenças entre sexos no exercício de cargos dirigentes. Poderá haver estilos de liderança distintos, por exemplo, mas tal estará relacionado com o tipo de personalidade dos dirigentes e não com base no sexo.

E7 - Neste município não poderei afirmar existirem diferenças entre homens e mulheres no exercício de cargos dirigentes, pelo facto de a estrutura orgânica ser limitada ao nível do número de cargos dirigentes. No entanto, em termos gerais, considero não existir diferenças entre sexos, pese embora possa ter alguma influência o facto de as responsabilidades familiares estarem tendencialmente mais associadas às mulheres.

E8 – Entendo não haver diferenças entre homens e mulheres no exercício de cargos dirigentes. Por exemplo, hoje em dia associar o fator “disponibilidade profissional” ao sexo é um estereótipo. Atualmente, há mais mulheres do que homens a revelar maior disponibilidade para o exercício das suas funções profissionais. O facto de terem havido anos seguidos de luta pela emancipação da mulher contribuiu para que hoje em dia as mulheres estejam mais ativas profissionalmente. As responsabilidades pelo cuidado dos filhos e pelas tarefas domésticas, tradicionalmente associadas à mulher, não corresponde à realidade dos dias de hoje. Há inclusive mulheres que apostam fortemente na sua carreira profissional face à sua vida familiar e pessoal, e o indicador “taxa de divórcio” traduz esta realidade. O aumento da taxa de divórcio nos últimos anos vem mostrar que o homem e a mulher não precisam um do outro para sobreviver financeiramente. A diferença existente entre os sexos relaciona-se com os valores e as características pessoais. Todos e todas somos diferentes, agimos de forma diferente, somos mais ou menos tolerantes, mas sobretudo o facto de a pessoa ter capacidade de liderança, motivar e inspirar equipas, que

não seja através de imposição hierárquica ou do seu estatuto profissional, fará a diferença. Penso que a sociedade já evoluiu bastante neste aspeto, havendo mais respeito e sensibilidade com os colaboradores. O grande desafio das chefias passa por tentar perceber o que se passa com as pessoas, assim como fazer mais com menos. Entendo que estas questões não têm uma correspondência direta com o sexo das chefias.

E9 - Considero que as mulheres apresentam um estilo de liderança diferente face aos homens, porque estas são geralmente mais sensíveis. As mulheres serão mais metódicas, tentam obter consensos nas decisões que tomam, utilizam maioritariamente as suas competências emocionais para resolver os problemas. Os homens tomam decisões de forma mais impulsiva. Há efetivamente diferentes formas de atuar entre os sexos. As mulheres sacrificam muito mais a sua vida pessoal, em prol da vida familiar, comparativamente aos homens.

Questão n.º 8 - Em caso afirmativo, considera que essas diferenças constituem os principais obstáculos para o acesso das mulheres a cargos dirigentes?

E1 - Não entendo tratar-se de obstáculos. No que respeita à capacidade de liderança das mulheres, tive a oportunidade de verificar que uma equipa chefiada por uma mulher, numa área que foi tradicionalmente dirigida por homens, designadamente ao nível do serviço operacional, trouxe benefícios no âmbito do relacionamento interpessoal, reduzindo eventuais conflitos, tendo havido melhorias substanciais. Penso que uma equipa ser chefiada por um homem ou mulher refletir-se-á ao nível do tratamento interpessoal, na forma de abordagem e de relacionamento, contribuindo para a forma como os colaboradores se moldam e se respeitam.

E2 - N.A.

E3 - Não considero que as diferenças existentes entre os sexos sejam um obstáculo ao acesso das mulheres nos cargos dirigentes.

E4 - As mulheres absorvem, na sua grande maioria, os trabalhos de assistência aos familiares, usufruindo de maior tempo da licença parental, mas entendo que não afeta o desenvolvimento da sua carreira. Há efetivamente a necessidade de haver um maior equilíbrio entre a componente pessoal e profissional, sendo possível conciliar as duas componentes. Acredito que haja diferenças entre o setor público e o setor privado. Na Administração Pública, e nos municípios concretamente, o recrutamento é feito através de procedimento concursal, de carácter público, existindo uma tabela remuneratória única, não havendo possibilidade de haver qualquer tipo de discriminação entre os sexos. No setor privado, a realidade será, de certo, diferente.

E5 - Considero que, aquando do início do exercício de cargos dirigentes há um maior prejuízo para o sexo feminino, porque uma mulher dirigente não tem tanta firmeza na sua atuação. Mas, com o decorrer do tempo, essa limitação deixa de existir, porque a mulher vai ganhando maior experiência e maior respeito dos seus subordinados.

E6 - Na minha opinião, não existem diferenças entre homens e mulheres que possam criar

obstáculos no acesso das mulheres a cargos dirigentes.

E7 - Considero não existirem obstáculos no acesso das mulheres a cargos dirigentes, porque as regras dos procedimentos concursais são idênticas para todos os cargos de direção, avaliando-se as habilitações literárias, a experiência profissional e o perfil de competências dos candidatos, distinguindo-os com base nestes fatores e não com base no sexo.

E8 - N.A

E9 - Não considero que as diferenças existentes aquando do exercício de um cargo dirigente constituam obstáculos ao acesso das mulheres a cargos dirigentes, porque ambos os sexos têm de evidenciar resultados e, como tal, são opções que, neste caso concreto, as mulheres têm de tomar, porque é impossível exercer um cargo dirigente de nível superior e, simultaneamente, ter uma vida familiar e pessoal ativa.

Questão n.º 9 - No que respeita às práticas organizacionais desenvolvidas em matéria de Gestão de Recursos Humanos, de que forma o município garante ou promove a existência de igualdade de género ao nível do acesso a cargos dirigentes? O município sempre se pautou por esta preocupação ou é relativamente recente? No caso de ser uma tendência recente, quais as razões para essa mudança?

E1 - Diretamente não houve a preocupação de privilegiar nenhum dos sexos sub-representados. Foi definido o perfil de competências para o exercício de funções de cargos dirigentes. É efetuada uma descrição e análise de funções, avaliado um conjunto de competências essenciais, designadamente as *hard skills*, que são facilmente avaliadas, ao nível académico, curricular e profissional dos candidatos. É ainda efetuada uma avaliação das *soft skills*, que são as características comportamentais, sabendo que as mulheres se adaptam melhor face a determinado tipo de características da função comparativamente aos homens podendo, eventualmente, por esta via, ser possível beneficiar um dos sexos. No entanto, neste município nunca houve o objetivo de proporcionar igualdade à mulher relativamente ao homem, mas também não houve qualquer intenção de prejudicar nenhum dos sexos.

E2 - A legislação existente não permite tomar uma posição que beneficie ou prejudique os candidatos face ao seu sexo. Terá de existir igualdade entre os sexos, não podendo distinguir os candidatos em função deste critério. Tendo em consideração o patamar no qual nos encontramos, e vendo as mulheres em condições de igualdade face aos homens, parece-me contraproducente criar qualquer tipo de favorecimento ou prejuízo pelo facto de serem mulheres. Na minha opinião, a forma como os procedimentos estão definidos é a mais correta, por valorizar o mérito em detrimento de outros fatores.

E3 - Na área administrativa existem mais mulheres, havendo uma tendência para a existência de conflitos nas áreas ocupadas por pessoas do mesmo sexo, pelo que o ideal seria a existência de maior equilíbrio entre os sexos e as áreas ocupacionais. No entanto, não existem nem podem ser definidas práticas organizacionais promotoras de igualdade entre os sexos nesta matéria. Num

procedimento concursal não poderá haver distinção entre homens e mulheres. Se um dos candidatos tem melhor classificação, mesmo havendo uma sub-representação de um dos sexos naquela área funcional, o júri do procedimento concursal não poderá ir contra os resultados da avaliação final. Nos critérios de seleção predefinidos poder-se-á, eventualmente, determinar que, em caso de empate, seja selecionado o candidato do sexo sub-representado. Todavia, a atual legislação não abrange esta possibilidade nem está adaptada para esta matéria. É sempre tida em conta a competência e não o sexo dos candidatos.

E4 - No âmbito da igualdade de género este município desenvolveu um projeto que teve um impacto positivo, ao nível da sensibilização do executivo e dos colaboradores, no geral. Recordo-me, por exemplo, ter sido decisão do executivo, reduzir a duração semanal do trabalho, das 40 horas para as 35 horas semanais, através de Acordo Coletivo de Trabalho, tendo a maior parte dos colaboradores começado a praticar a modalidade de horário flexível e sentido uma melhoria muito grande no âmbito da conciliação da vida profissional e pessoal. Existe ainda a possibilidade de praticar outras modalidades de horário, por exemplo, a tempo parcial, que contribuem para o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Há uma maior margem de conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal. Os dirigentes estão isentos de horário de trabalho, embora tendo que cumprir com o dever da assiduidade, ficando menos limitados neste âmbito.

E5 – Os métodos de seleção e o perfil de competências são definidos previamente à abertura do procedimento concursal. Não é determinado um perfil mais feminino ou mais masculino para fazer face a questões de representação equilibrada entre os sexos. Ou seja, não são considerados fatores de igualdade de género porque atualmente não se verifica essa necessidade. Por exemplo, em áreas tradicionalmente masculinas, como sendo as áreas das engenharias, hoje existem mulheres a ocupar postos de trabalho da área, porque privilegia-se a competência, o mérito dos candidatos, independentemente do sexo. Antigamente esta realidade não se verificava. Era impensável uma mulher ocupar um cargo dirigente, ou demais cargos afetos a áreas tradicionalmente masculinas, como por exemplo a área de manutenção. Hoje em dia, com o aumento das habilitações literárias das mulheres, principalmente de nível académico superior, o cenário é diferente, havendo inclusive mais mulheres a ocupar cargos dirigentes, comparativamente aos homens.

E6 – Uma das medidas que o município implementou foi a elaboração do Plano Municipal para a Igualdade. No entanto, considero não ser um instrumento realista. Uma das ações definidas foi a utilização de linguagem inclusiva, não sexista, sem efeitos/ impacto significativo em matéria de igualdade de género.

E7 – Em termos gerais, a igualdade de género nunca foi um assunto colocado nesta autarquia, porque são mais mulheres a trabalhar nesta autarquia comparativamente aos homens.

E8 – Este executivo preocupa-se com o facto de haver igualdade de oportunidades, para todos os colaboradores, independentemente do seu sexo. Inclusive o facto de haver colaboradores nomeados para o cargo dirigente em regime de substituição, o anterior executivo nunca garantiu

serem aqueles os selecionados nos procedimentos concursais. São tidas em conta as características dos candidatos/as em termos do perfil de competências desejável para o exercício do cargo, embora haja sempre a presença de fatores subjetivos.

E9 - A igualdade entre os sexos é garantida nos procedimentos concursais, porque a própria legislação em vigor, em matéria de Gestão de Recursos Humanos, assim o obriga, sendo aceites candidatos e candidatas, sem distinção. Não é praticado qualquer ato discriminatório em função do sexo do candidato. São avaliados os perfis de competências e a experiência profissional dos candidatos.

Questão n.º 10 - Não sendo desenvolvidas práticas promotoras da Igualdade de Género no âmbito supramencionado, na sua opinião porque é que a autarquia não tem esta preocupação? O que poderia ser feito?

E1 - Na minha opinião, é difícil perceber que as mulheres têm dificuldade em aceder a cargos dirigentes nos municípios. Poderá eventualmente verificar-se esse facto no caso de não terem sido definidos os perfis de competências para o exercício da função, aquando da definição dos critérios para o recrutamento. Eventualmente, também poderá verificar-se essa realidade pelo facto de as comissões de serviço mais antigas não terem ainda cessado, uma vez que estas são renovadas de três em três anos e, por esse motivo, persista uma predominância masculina nos cargos dirigentes. Mas, a partir do momento que cessarem, verificar-se-á possivelmente a inversão dessa possível realidade. No entanto, não parece razoável que um Presidente de Câmara Municipal tenha de, necessariamente, cessar uma comissão de serviço de um dirigente que lhe ofereça todas as garantias necessárias ao bom desempenho do cargo, apenas para garantir a igualdade de género.

E2 - Nunca se verificou esta necessidade, considerando existir igualdade de género neste município, tendo em consideração o já exposto.

E3 - Nunca se sentiu essa necessidade, porque neste município as oportunidades são dadas a todas as pessoas, de igual forma, independentemente do sexo.

E4 - N.A.

E5 - Entendo que não poderão ser criados ou previstos mecanismos que, no âmbito da igualdade de género, favoreçam um dos sexos apenas por questões de representação equilibrada. Hoje em dia, entende ser uma questão que não se coloca face às explicações enunciadas na anterior questão.

E6 - N.A

E7 - Os critérios de admissão aos cargos dirigentes, e demais carreiras, são definidos interna e previamente, não imaginando haver qualquer razão para prejudicar as mulheres que queiram candidatar-se aos procedimentos concursais. Entendo não existir esse problema.

E8 - Na minha opinião, será difícil criar medidas que permitam garantir igualdade de género no

acesso aos cargos dirigentes. Nesta autarquia, existem áreas funcionais onde percebemos que são tendencialmente ocupadas por homens ou por mulheres. No serviço da educação, perante a abertura de procedimentos concursais para a carreira de Assistente Operacional, a título exemplificativo, a maioria dos candidatos são do sexo feminino. Em número substancialmente reduzido, já foram apresentadas candidaturas do sexo masculino, e que foram recrutados, não tendo havido qualquer ato de discriminação. Ao nível da adaptação ao posto de trabalho, o facto de ser homem ou mulher poderá efetivamente ter influência, porque existem tarefas culturalmente associadas à mulher como por exemplo lavar, aspirar, cuidar das crianças, e demais funções análogas. De certo, há vinte anos atrás este quadro seria muito mais estranho para um homem, comparativamente aos dias de hoje. Na manutenção de vias, por exemplo, uma área onde os trabalhos são mais pesados, onde se trabalha com alcatrão, inertes, nesta autarquia existem mulheres a trabalhar nesta área e que fisicamente não aparentam robustez física. De igual modo, existem mulheres a varrer estradas, nos trabalhos de recolha dos lixos, que normalmente são funções exercidas por homens. Já na área administrativa, anteriormente ocupada maioritariamente por mulheres, começam a ser recrutados mais homens. Estas e demais situações presentes na autarquia mostraram que o fator “sexo” não assume relevância no ato de recrutamento, sendo dada relevância ao perfil profissional e a motivação dos candidatos. Confirmo, porém, que tendencialmente, e em termos gerais, há mais mulheres do que homens no mapa de pessoal da autarquia.

E9 - Pese embora não estejam, ainda, definidas e regulamentadas práticas promotoras de Igualdade de Género, esta autarquia nomeou recentemente a Conselheira Local para a Igualdade, estando a iniciar um trabalho no âmbito da Igualdade de Género. Neste âmbito, esta autarquia promoveu um curso de formação em Igualdade de Género, que poderá contribuir para uma maior consciencialização face à matéria em apreço. É uma matéria sobre a qual este executivo se debruça e se preocupa. Entendo que assumirá particular relevância o facto de verificar-se que as mulheres exercem cargos de liderança tão bem quanto os homens, representando assim um contributo muito positivo para a sociedade, no que respeita à aceitação das mulheres para o exercício de cargos dirigentes.

Questão n.º 11 - Que outras potenciais medidas poderiam ser promovidas para garantir uma representação equilibrada de homens e mulheres nos cargos dirigentes da Administração Pública Local?

E1 - Não me sentiria bem se tivesse acesso a um lugar de liderança através de quota de género, sendo meritório aceder em igualdade de circunstâncias. Acima de tudo, deverá existir justiça no acesso aos cargos dirigentes. As mulheres naturalmente assumirão cargos dirigentes, sem recurso às quotas de género, que atualmente se discute.

E2 - Fala-se cada vez mais na definição de quotas para permitir que a mulher possa ascender a cargos de direção, mas esta medida poderá representar outro tipo de problemas. Por exemplo, no campo político e, em termos formais, os cargos são ocupados por mulheres, mas em termos práticos nem sempre se verifica uma predominância feminina aquando da tomada de decisões. Terá de haver uma grande abertura de mentalidades face a esta matéria.

E3 - Considero que a criação de Quotas de Género ou Índices Municipais para a Igualdade não é viável para assegurar uma representação equilibrada dos sexos. Dar preferência a um dos sexos não é resolução para o problema do eventual desequilíbrio existente entre os sexos, representando um contrassenso. O mérito terá de ser sempre privilegiado face a qualquer outro fator.

E4 - Uma das medidas tomadas foi a mudança das 40 horas para as 35 horas semanais e a prática de horários flexíveis. Poderia haver mais iniciativas, designadamente ao nível da criação de ações de *team-building*, que terá de partir de cima para baixo. As pessoas envolvem-se cada vez menos, julgando haver a falta de dinamização de atividades recreativas/desportivas para que os colaboradores estejam mais unidos. Deverá ser dada a oportunidade de acesso a ambos os sexos, devendo o foco incidir sobre as competências dos candidatos e não necessariamente pela via das quotas de género que atualmente se fala.

E5 - Considero não fazer qualquer sentido a existência de quotas de género para ocupação de cargos dirigentes, que favoreçam o sexo sub-representado, ou índices municipais para a igualdade de género, porque deverá ser sempre privilegiado o mérito, a experiência profissional, o curriculum vitae dos candidatos, independentemente do seu sexo.

E6 - Entendo que a introdução da Lei da Paridade foi uma medida de ação positiva porque hoje existem mais mulheres a ocupar cargos políticos, inclusive a nível municipal. Esta lei poderá eventualmente aplicar-se em demais áreas. A existência de um Índice Municipal para a Igualdade poderá, de igual modo, ser uma medida interessante, para avaliar os vários municípios nesta matéria e que possa ter reflexos positivos, no geral.

E7 - No que respeita aos cargos políticos, verifica-se efetivamente um maior número de homens face às mulheres, e a Lei da Paridade veio atenuar esse desequilíbrio. No que respeita aos cargos dirigentes, as pessoas devem ingressar com base nas suas aptidões e competências técnicas, experiência profissional, avaliação curricular, não prejudicando nenhum dos sexos.

E8 - Hoje em dia coloca-se muito a ênfase nas medidas de ação positiva sendo o exemplo das quotas de género. Pessoalmente, não sou a favor desta medida, porque por si só é discriminatória. Podemos considerar a necessidade de haver maior equilíbrio/igualdade entre homens e mulheres, mas é necessário olhar para o tipo de organização, funções e áreas. Há áreas que social, tradicional e culturalmente são exercidas por homens. Entendo ser necessário incutir nas novas gerações, em ambiente escolar e familiar, que as oportunidades devem ser dadas de forma igual, quer para homens, quer para mulheres. A engenharia civil e arquitetura eram áreas profissionais quase exclusivas dos homens, mas nesta autarquia há mais mulheres

do que homens a desempenhar funções nestas áreas. Trata-se de uma questão cultural. A sociedade deve trabalhar e evoluir para que não existam áreas destinadas a géneros, permitindo que todos e todas tenham as mesmas oportunidades. Penso que hoje em dia já se ultrapassou o mito de que a mulher é mais sensível, o homem é mais forte. Há efetivamente profissões que exigem mais esforço físico, havendo uma tendência natural para associar a força ao homem. As profissões mais “sensíveis/delicadas” são naturalmente associadas às mulheres, mas hoje em dia essa tendência já não é tão acentuada. A licença de parentalidade, por exemplo, foi uma das medidas que trouxe uma evolução na sociedade no que respeita às responsabilidades familiares, permitindo à mulher a tomada de decisão relativamente à forma como utilizará o tempo de licença parental atribuído legalmente. Há homens a usufruir da totalidade do tempo da licença de parentalidade ou a partilhá-la com a mãe e essa tendência vai refletir-se neste domínio. Ao nível do recrutamento e seleção, se forem estabelecidos critérios com base no sexo poderá ser discriminatório para o sexo sobrerrepresentado. Por exemplo, se num concurso se candidatar dez mulheres e um homem, a probabilidade de ser selecionada uma mulher é muito elevada. Tudo depende do universo dos candidatos. O mais difícil é conseguir fazer com que os critérios subjetivos não sejam discriminatórios. Por mais que se queira dar objetividade aos critérios mais subjetivos, é muito mais limitador. Há um trabalho muito grande a realizar em termos sociais e culturais.

E9 - Atualmente discutem-se muito as questões da Igualdade de Género em torno da definição de quotas que permitam às mulheres ascenderem a cargos de liderança. Neste âmbito, discordo com a aplicação desta medida por ser discriminatória, porque as pessoas deverão ser avaliadas e valorizadas pelo seu mérito e não com base no seu sexo. Acredito que, no campo profissional, a evolução das mulheres ocorrerá naturalmente, porque são detentoras de níveis habilitacionais superiores e representam uma fatia significativa dos efetivos na Administração Pública Local, em comparação com os homens.

Questão n.º 12 - A autarquia dispõe de um Plano Municipal para a Igualdade? Em caso afirmativo, o serviço de Recursos Humanos participou na sua elaboração? Considera que através deste instrumento de trabalho é possível promover a igualdade entre homens e mulheres, no âmbito do acesso a cargos dirigentes?

E1 - Existem algumas medidas de igualdade de género no âmbito da ação social, designadamente ao nível do exercício da cidadania, mas nunca houve a necessidade de elaborar um plano municipal no âmbito dos recursos humanos, concretamente. Os planos municipais deveriam garantir uma mudança de perspetiva das questões de igualdade de género, designadamente ao nível das mentalidades das pessoas que trabalham nesta área. A lei não permite distinguir homem e mulher. Do ponto de vista prático, não parece muito vantajoso haver um plano que promova a igualdade de género no acesso aos cargos dirigentes, nem recorrer à

utilização de quotas de género. Estas medidas são positivas no domínio político, designadamente a Lei da Paridade, que veio aumentar o número de mulheres neste campo da sociedade onde, dos três primeiros eleitos, um deverá ser do sexo feminino, mas a existência daquela quota poderá ser contraproducente, podendo limitar inclusive a supremacia das mulheres face aos homens, porque a preocupação incide sobre o respeito da lei, pela quota definida para o sexo feminino, não indo mais além, podendo inibir inclusive a participação da mulher, atingindo-se aquele patamar.

E2 – Neste município, há uma vereadora com competências na área da igualdade de género, mas não existe um plano municipal para a igualdade.

E3 - Nesta autarquia não foi, ainda, elaborado um Plano Municipal para a Igualdade, como também nunca se sentiu essa necessidade, porque neste município as oportunidades são dadas a todas as pessoas, de igual forma, independentemente do sexo. Em termos gerais, concorrem aos procedimentos concursais mais mulheres, exceto nas áreas operacionais, às quais concorrem mais homens. A oportunidade é dada de igual forma, não entendendo que a existência de planos municipais possa fazer alguma diferença nesta matéria, porque a igualdade entre os sexos é uma questão que está intrínseca. Não há distinção. Quando não é uma questão intrínseca ao modelo de gestão municipal, fará sentido a sua existência, mas neste município já existe esse cuidado. Neste município, a desigualdade de género existente no que respeita à distribuição dos cargos dirigentes, deve-se à fusão de unidades orgânicas que ocorreu, não tendo havido qualquer candidatura por parte das mulheres. Nos municípios onde se verifique diferenciação entre os sexos, fará sentido haver um plano municipal de género.

E4 - Foi elaborado um Plano Municipal para a Igualdade de Género, com ações definidas ao nível da escrita inclusiva, realização de ações de sensibilização de género, adoção da modalidade de horário flexível, etc. O projeto terminou, não tendo sido desenvolvidas novas ações, mas o resultado foi positivo e importante, tendo permitido refletir-se sobre o assunto, sensibilizando as pessoas para esta matéria.

E5 - Neste município não existe um Plano Municipal para a Igualdade, nem foi até à data designado um Conselheiro para a Igualdade. Penso que a existência destes instrumentos representa uma mais-valia, mas não necessariamente para a promoção da igualdade de género ao nível do acesso aos cargos dirigentes.

E6 - O município procedeu à elaboração do Plano Municipal para a Igualdade, no qual o próprio participou. No entanto, considero não ser um instrumento realista. Uma das ações definidas foi a utilização de um tipo de linguagem inclusiva, não sexista, não tendo trazido muito mais alterações internas para além desta.

E7 - No município não existe um Plano Municipal para a Igualdade. Considero que seria um instrumento positivo para todos os municípios, mas neste município trabalham mais mulheres do que homens, principalmente nas áreas mais técnicas e administrativas, área na qual as mulheres têm evoluído bastante. Na parte operacional, efetivamente evidencia-se um maior número de

homens, que se deve ao facto de serem áreas que, pela natureza das funções, exigem um maior nível de força física. Em face de procedimentos concursais para as áreas operacionais, normalmente, não se candidatam mulheres.

E8 - Esta autarquia não dispõe de um Plano Nacional para a Igualdade. Existem apenas medidas avulsas. A autarquia tem ganho prémios pelas práticas implementadas, designadamente a bandeira “autarquia familiarmente responsável”, que tem sido renovado anualmente, devido às medidas encetadas em prol dos seus trabalhadores e trabalhadoras, como por exemplo a existência de horários flexíveis e específicos, medidas para acompanhamento a familiares, e demais apoios, estabelecidos não só através da legislação geral, mas também pelo Acordo Coletivo de Trabalho assinado entre a autarquia e os sindicatos, o qual contém medidas mais benéficas, face às ações avulsas de igualdade de género. Por exemplo, os trabalhadores facultativamente poderão trabalhar mais meia hora por dia para beneficiar de meio-dia de descanso semanal à sexta-feira à tarde. Na grande maioria, os pedidos de compatibilização de vida profissional e pessoal/familiar são deferidos, independentemente do sexo do trabalhador requerente. Desta forma, a autarquia garante que os trabalhadores estão mais motivados no trabalho, porque conseguem estabelecer um maior equilíbrio entre a vida profissional, familiar e pessoal.

E9 - Nesta autarquia, na presente data não existe, ainda, um Plano Municipal para a Igualdade, sendo um trabalho que se encontra em fase de iniciação, face à recente nomeação da Conselheira Local para a Igualdade, que integra o executivo municipal. Desconheço de que forma este instrumento de trabalho possa contribuir para a promoção de igualdade entre homens e mulheres no que respeita ao acesso a cargos dirigentes, porque nesta autarquia já existe um equilíbrio entre os sexos e, por outro lado, a legislação em vigor não prevê qualquer mecanismo que beneficie um dos sexos sub-representados.

Questão n.º 13 - Qual a sua opinião relativamente à eventual promoção de um projeto intermunicipal que vise apoiar os municípios na integração da igualdade de género ao nível da Gestão de Recursos Humanos, especificamente, a desenvolver em parceria com aqueles que integram a Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro?

E1 - Entendo que um projeto desta natureza faria sentido realizar-se ao nível intermunicipal, no âmbito da CIRA, por ser mais abrangente, procedendo-se à elaboração de um plano que integrasse as diferentes experiências dos municípios desde que, ao nível da formação, informação, sensibilização, fosse algo pensado que abrangesse os diferentes municípios, integrando quer as entidades públicas quer as entidades privadas.

E2 - No âmbito da CIRA, têm sido desenvolvidos vários projetos ao nível intermunicipal, mas muitas vezes, internamente, não há capacidade ao nível dos recursos humanos para dar resposta às várias iniciativas que, no fim, acabam por não ter o resultado desejado. Questiono o que

poderá atingir-se com um plano de igualdade de género. A lei permite a introdução de medidas para fazer face à igualdade de género? Qual será o resultado desse projeto? Considero que hoje em dia estamos num patamar muito positivo, face àquela que foi a realidade no tempo dos meus pais.

E3 - Na minha opinião, faria sentido um projeto desta natureza, desde que houvesse mobilidade de colaboradores dos sexos sub-representados nos serviços entre municípios. No geral, entende não dever preterir de um candidato face a questões de género. Em caso de igualdade de circunstâncias, a questão da igualdade poderá abordar-se, apenas nesses casos. De outra forma, o mérito deverá ser o critério preferencial.

E4 - Considero importante a existência de um trabalho intermunicipal neste domínio no sentido de haver partilha das boas práticas que são desenvolvidas noutros municípios, e haver cooperação na resolução de eventuais dificuldades, com a presença das conselheiras locais para a igualdade de género.

E5 - Considero que a existência de um projeto intermunicipal, que contribua para a integração da igualdade de género ao nível da Gestão dos Recursos Humanos, possa representar uma mais-valia numa perspetiva de partilha de boas práticas entre serviços.

E6 - Não me parece revestir de elevada pertinência a eventual promoção de um projeto intermunicipal na ótica da igualdade de género, porque atualmente assiste-se a um crescente número de mulheres a trabalhar nos municípios portugueses, sendo-lhes dadas oportunidades em iguais condições face aos homens. Na sua opinião, a igualdade de género, a favor das mulheres, deixará de ser uma temática relevante porque as mulheres estão a entrar no mercado de trabalho em força, podendo, eventualmente, dar-se a necessidade do inverso, ou seja, a igualdade de género a favor dos homens, face ao elevado número de mulheres.

E7 - Entendo que a existência de um projeto intermunicipal no âmbito da igualdade de género poderá representar uma mais-valia para todos os municípios.

E8 - Considero ser importante trabalhar as metas para a Igualdade de Género em conjunto com os vários municípios, tendo sempre por base as realidades que os distinguem. Poderá ser interessante trabalhar a parte social e cultural, numa tentativa de inverter potenciais estereótipos face a determinadas profissões ou cargos profissionais, criando oportunidades para todos e todas as pessoas. Importa ainda destacar que não existe apenas discriminação com base no sexo, mas também entre pessoas portadoras de deficiência motora/cognitiva, que deverá ser trabalhado conjuntamente. Para a concretização deste potencial projeto, entendo que todos os municípios deverão estar ao mesmo nível no que respeita à motivação e empenho, que depende muito da componente política, e não apenas da parte técnica.

E9 - Entendo ser positivo dinamizar projetos para melhorar as práticas existentes em matéria de Gestão de Recursos Humanos. Penso que seria interessante a existência de apoios aos trabalhadores e trabalhadoras com filhos menores, através da existência de infantários nos locais de trabalho, a prática de horários flexíveis e demais práticas organizacionais que propiciem uma

maior compatibilização entre a vida profissional, familiar e pessoal. Neste âmbito, o desenvolvimento de um projeto desta natureza seria de todo positivo, olhando os trabalhadores e as trabalhadoras noutra perspetiva, contribuindo para o exercício de uma verdadeira gestão de recursos humanos. Penso que seria uma boa forma de motivar os recursos humanos porque existem enormes limitações ao desenvolvimento das carreiras profissionais.

Anexo X – Teste Qui-Quadrado de Pearson_Tabelas

Grupo I - Contexto Organizacional

Crosstab								
			Câmara Municipal					Total
			A	B	C	D	E	
Afirmação 1.3	Discordo Totalmente	Contagem	8	10	2	1	2	23
		Contagem Esperada	5,8	4,9	6,2	2,5	3,7	23,0
		% em CÂMARA	57,1%	83,3%	13,3%	16,7%	22,2%	41,1%
	Discordo	Contagem	2	1	10	5	4	22
		Contagem Esperada	5,5	4,7	5,9	2,4	3,5	22,0
		% em CÂMARA	14,3%	8,3%	66,7%	83,3%	44,4%	39,3%
	Concordo	Contagem	3	1	2	0	3	9
		Contagem Esperada	2,3	1,9	2,4	1,0	1,4	9,0
		% em CÂMARA	21,4%	8,3%	13,3%	0,0%	33,3%	16,1%
	Concordo Totalmente	Contagem	1	0	1	0	0	2
		Contagem Esperada	,5	,4	,5	,2	,3	2,0
		% em CÂMARA	7,1%	0,0%	6,7%	0,0%	0,0%	3,6%
Total	Contagem	14	12	15	6	9	56	
	Contagem Esperada	14,0	12,0	15,0	6,0	9,0	56,0	
	% em CÂMARA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Testes qui-quadrado				
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	26,865 ^a	12	,008	,006
Razão de verossimilhança	29,287	12	,004	,004
Teste Exato de Fisher	25,409			,001
Nº de Casos Válidos	56			

a. 16 células (80,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,21.

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa de análise estatística SPSS

Crosstab								
			CÂMARA					Total
			A	B	C	D	E	
Afirmação 1.10	Discordo Totalmente	Contagem	1	0	0	0	0	1
		Contagem Esperada	,3	,2	,3	,1	,2	1,0
		% em CÂMARA	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%
	Discordo	Contagem	2	12	4	6	3	27
		Contagem Esperada	6,8	5,8	7,2	2,9	4,3	27,0
		% em CÂMARA	14,3%	100,0%	26,7%	100,0%	33,3%	48,2%
	Concordo	Contagem	11	0	11	0	6	28
		Contagem Esperada	7,0	6,0	7,5	3,0	4,5	28,0
		% em CÂMARA	78,6%	0,0%	73,3%	0,0%	66,7%	50,0%
Total	Contagem	14	12	15	6	9	56	
	Contagem Esperada	14,0	12,0	15,0	6,0	9,0	56,0	
	% em CÂMARA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Testes qui-quadrado				
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	31,631 ^a	8	,000	,000
Razão de verossimilhança	39,039	8	,000	,000
Teste Exato de Fisher	34,018			,000
Nº de Casos Válidos	56			

a. 9 células (60,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,11.

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa de análise estatística SPSS

Crosstab						
		Estado Civil				Total
		Solteiro/a	Casado/a, União de Facto	Divorciado/a, Separado/a	Víuvo/a	
Afirmação 1.10	Contagem	0	0	1	0	1
	Contagem					
	Esperada	,2	,6	,1	,1	1,0
	% em 7.6	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	1,8%
	Contagem	7	16	1	3	27
	Contagem					
	Esperada	4,8	17,4	1,9	2,9	27,0
	% em 7.6	70,0%	44,4%	25,0%	50,0%	48,2%
	Contagem	3	20	2	3	28
Discordo Totalmente	Contagem					
	Esperada	5,0	18,0	2,0	3,0	28,0
	% em 7.6	30,0%	55,6%	50,0%	50,0%	50,0%
	Contagem					
Concordo	Contagem					
	Esperada					
	% em 7.6					
	Contagem					
Total	Contagem	10	36	4	6	56
	Contagem					
	Esperada	10,0	36,0	4,0	6,0	56,0
	% em 7.6	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Testes qui-quadrado						
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig. exata (2 lados)	Sig. exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	15,564 ^a	6	,016	,047		
Razão de verossimilhança	7,947	6	,242	,200		
Teste Exato de Fisher	9,089			,174		
Associação Linear por Linear	,113 ^b	1	,737	,766	,430	,114
Nº de Casos Válidos	56					

a. 9 células (75,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,07.

b. A estatística padronizada é ,336.

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa de análise estatística SPSS

Crosstab						
			Sexo			Total
			Feminino	Masculino	Não responde	
Afirmação 1.1.	Discordo totalmente	Contagem	5	8	4	17
		Contagem Esperada	10,9	4,9	1,2	17,0
		% em 7.4	13,9%	50,0%	100,0%	30,4%
	Discordo	Contagem	9	6	0	15
		Contagem Esperada	9,6	4,3	1,1	15,0
		% em 7.4	25,0%	37,5%	0,0%	26,8%
	Concordo	Contagem	17	1	0	18
		Contagem Esperada	11,6	5,1	1,3	18,0
		% em 7.4	47,2%	6,3%	0,0%	32,1%
	Concordo totalmente	Contagem	5	1	0	6
		Contagem Esperada	3,9	1,7	,4	6,0
		% em 7.4	13,9%	6,3%	0,0%	10,7%
Total	Contagem	36	16	4	56	
	Contagem Esperada	36,0	16,0	4,0	56,0	
	% em 7.4	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Testes qui-quadrado						
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	21,675 ^a	6	,001	,002		
Razão de verossimilhança	23,818	6	,001	,001		
Teste Exato de Fisher	18,873			,001		
Associação Linear por Linear	15,605 ^b	1	,000	,000	,000	,000
Nº de Casos Válidos	56					

a. 8 células (66,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,43.

b. A estatística padronizada é -3,950.

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa de análise estatística SPSS

Crosstab						
			Sexo			Total
			Feminino	Masculino	Não responde	
Afirmação 1.2	Discordo Totalmente	Contagem	4	5	3	12
		Contagem Esperada	7,7	3,4	,9	12,0
		% em 7.4	11,1%	31,3%	75,0%	21,4%
	Discordo	Contagem	16	10	1	27
		Contagem Esperada	17,4	7,7	1,9	27,0
		% em 7.4	44,4%	62,5%	25,0%	48,2%
	Concordo	Contagem	12	1	0	13
		Contagem Esperada	8,4	3,7	,9	13,0
		% em 7.4	33,3%	6,3%	0,0%	23,2%
	Concordo Totalmente	Contagem	4	0	0	4
		Contagem Esperada	2,6	1,1	,3	4,0
		% em 7.4	11,1%	0,0%	0,0%	7,1%
Total	Contagem	36	16	4	56	
	Contagem Esperada	36,0	16,0	4,0	56,0	
	% em 7.4	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Testes qui-quadrado						
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	15,818 ^a	6	,015	,018		
Razão de verossimilhança	16,900	6	,010	,012		
Teste Exato de Fisher	12,975			,017		
Associação Linear por Linear	12,296 ^b	1	,000	,000	,000	,000
Nº de Casos Válidos	56					

a. 8 células (66,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,29.

b. A estatística padronizada é -3,507.

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa de análise estatística SPSS

Crosstab							
		Faixa Etária					Total
		26-35	36-45	46-55	56-65	>65	
Afirmação 1.5	Não sabe / Não responde	Contagem	0	0	0	0	1
		Contagem Esperada	,2	,5	,2	,1	1,0
		% em 7.3	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%
	Discordo Totalmente	Contagem	0	1	1	1	5
		Contagem Esperada	,9	2,4	,9	,4	5,0
		% em 7.3	0,0%	3,7%	10,0%	20,0%	8,9%
	Discordo	Contagem	5	14	4	4	27
		Contagem Esperada	4,8	13,0	4,8	2,4	27,0
		% em 7.3	50,0%	51,9%	40,0%	80,0%	48,2%
	Concordo	Contagem	3	10	4	0	18
		Contagem Esperada	3,2	8,7	3,2	1,6	18,0
		% em 7.3	30,0%	37,0%	40,0%	0,0%	32,1%
	Concordo Totalmente	Contagem	2	2	1	0	5
		Contagem Esperada	,9	2,4	,9	,4	5,0
		% em 7.3	20,0%	7,4%	10,0%	0,0%	8,9%
Total		Contagem	10	27	10	5	56
		Contagem Esperada	10,0	27,0	10,0	5,0	56,0
		% em 7.3	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Testes qui-quadrado						
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	30,509 ^a	16	,016	,020		
Razão de verossimilhança	23,579	16	,099	,083		
Teste Exato de Fisher	21,158			,076		
Associação Linear por Linear	10,139 ^b	1	,001	,001	,001	,000
Nº de Casos Válidos	56					

a. 23 células (92,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,07.

b. A estatística padronizada é -3,184.

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa de análise estatística SPSS

Crosstab						
			Sexo			Total
			Feminino	Masculino	Não responde	
Afirmação 1.5	Não sabe / Não responde	Contagem	0	0	1	1
		Contagem Esperada	,6	,3	,1	1,0
		% em 7.4	0,0%	0,0%	25,0%	1,8%
	Discordo Totalmente	Contagem	3	0	2	5
		Contagem Esperada	3,2	1,4	,4	5,0
		% em 7.4	8,3%	0,0%	50,0%	8,9%
	Discordo	Contagem	19	8	0	27
		Contagem Esperada	17,4	7,7	1,9	27,0
		% em 7.4	52,8%	50,0%	0,0%	48,2%
	Concordo	Contagem	10	7	1	18
		Contagem Esperada	11,6	5,1	1,3	18,0
		% em 7.4	27,8%	43,8%	25,0%	32,1%
	Concordo Totalmente	Contagem	4	1	0	5
		Contagem Esperada	3,2	1,4	,4	5,0
		% em 7.4	11,1%	6,3%	0,0%	8,9%
Total	Total		36	16	4	56
	Contagem Esperada		36,0	16,0	4,0	56,0
	% em 7.4		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Testes qui-quadrado						
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	25,720 ^a	8	,001	,005		
Razão de verossimilhança	17,704	8	,024	,018		
Teste Exato de Fisher	14,857			,025		
Associação Linear por Linear	2,331 ^b	1	,127	,163	,082	,032
Nº de Casos Válidos	56					

a. 11 células (73,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,07.

b. A estatística padronizada é -1,527.

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa de análise estatística SPSS

Crosstab						
			Sexo			Total
			Feminino	Masculino	Não responde	
Afirmação 1.7	Não sabe / Não responde	Contagem	1	0	0	1
		Contagem Esperada	,6	,3	,1	1,0
		% em 7.4	2,8%	0,0%	0,0%	1,8%
	Discordo Totalmente	Contagem	2	4	3	9
		Contagem Esperada	5,8	2,6	,6	9,0
		% em 7.4	5,6%	25,0%	75,0%	16,1%
	Discordo	Contagem	12	8	1	21
		Contagem Esperada	13,5	6,0	1,5	21,0
		% em 7.4	33,3%	50,0%	25,0%	37,5%
	Concordo	Contagem	16	3	0	19
		Contagem Esperada	12,2	5,4	1,4	19,0
		% em 7.4	44,4%	18,8%	0,0%	33,9%
	Concordo Totalmente	Contagem	5	1	0	6
		Contagem Esperada	3,9	1,7	,4	6,0
		% em 7.4	13,9%	6,3%	0,0%	10,7%
Total	Contagem	36	16	4	56	
	Contagem Esperada	36,0	16,0	4,0	56,0	
	% em 7.4	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Testes qui-quadrado						
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	18,151 ^a	8	,020	,044		
Razão de verossimilhança	16,975	8	,030	,027		
Teste Exato de Fisher	15,102			,021		
Associação Linear por Linear	9,549 ^b	1	,002	,002	,001	,001
Nº de Casos Válidos	56					

a. 10 células (66,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,07.

b. A estatística padronizada é -3,090.

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa de análise estatística SPSS

Crosstab								
			Faixa Etária					Total
			26-35	36-45	46-55	56-65	Não responde	
Afirmação 1.8	Discordo Totalmente	Contagem	3	2	3	3	4	15
		Contagem Esperada	2,7	7,2	2,7	1,3	1,1	15,0
		% em 7.3	30,0%	7,4%	30,0%	60,0%	100,0%	26,8%
	Discordo	Contagem	3	12	2	1	0	18
		Contagem Esperada	3,2	8,7	3,2	1,6	1,3	18,0
		% em 7.3	30,0%	44,4%	20,0%	20,0%	0,0%	32,1%
	Concordo	Contagem	3	9	5	1	0	18
		Contagem Esperada	3,2	8,7	3,2	1,6	1,3	18,0
		% em 7.3	30,0%	33,3%	50,0%	20,0%	0,0%	32,1%
	Concordo Totalmente	Contagem	1	4	0	0	0	5
		Contagem Esperada	,9	2,4	,9	,4	,4	5,0
		% em 7.3	10,0%	14,8%	0,0%	0,0%	0,0%	8,9%
Total	Contagem	10	27	10	5	4	56	
	Contagem Esperada	10,0	27,0	10,0	5,0	4,0	56,0	
	% em 7.3	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Testes qui-quadrado						
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	22,476 ^a	12	,033	,029		
Razão de verossimilhança	24,100	12	,020	,036		
Teste Exato de Fisher	18,186			,041		
Associação Linear por Linear	8,114 ^b	1	,004	,003	,002	,001
Nº de Casos Válidos	56					

a. 17 células (85,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,36.

b. A estatística padronizada é -2,849.

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa de análise estatística SPSS

Crosstab						
		Sexo			Total	
		Feminino	Masculino	Não responde		
Afirmação 1.8	Discordo Totalmente	Contagem	5	6	4	15
		Contagem Esperada	9,6	4,3	1,1	15,0
		% em 7.4	13,9%	37,5%	100,0%	26,8%
	Discordo	Contagem	11	7	0	18
		Contagem Esperada	11,6	5,1	1,3	18,0
		% em 7.4	30,6%	43,8%	0,0%	32,1%
	Concordo	Contagem	15	3	0	18
		Contagem Esperada	11,6	5,1	1,3	18,0
		% em 7.4	41,7%	18,8%	0,0%	32,1%
	Concordo Totalmente	Contagem	5	0	0	5
		Contagem Esperada	3,2	1,4	,4	5,0
		% em 7.4	13,9%	0,0%	0,0%	8,9%
Total	Contagem	36	16	4	56	
	Contagem Esperada	36,0	16,0	4,0	56,0	
	% em 7.4	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Testes qui-quadrado						
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	18,883 ^a	6	,004	,004		
Razão de verossimilhança	20,180	6	,003	,003		
Teste Exato de Fisher	14,541			,008		
Associação Linear por Linear	13,916 ^b	1	,000	,000	,000	,000
Nº de Casos Válidos	56					

a. 7 células (58,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,36.

b. A estatística padronizada é -3,730.

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa de análise estatística SPSS

Crosstab					
			Cargo/Carreira		Total
			Dirigente	Técnico Superior	
Afirmação 1.11	Não sabe / Não responde	Contagem	0	3	3
		Contagem Esperada	,8	2,3	3,0
		% em 7.1	0,0%	7,1%	5,4%
	Discordo Totalmente	Contagem	0	6	6
		Contagem Esperada	1,5	4,5	6,0
		% em 7.1	0,0%	14,3%	10,7%
	Discordo	Contagem	3	19	22
		Contagem Esperada	5,5	16,5	22,0
		% em 7.1	21,4%	45,2%	39,3%
	Concordo	Contagem	9	14	23
		Contagem Esperada	5,8	17,3	23,0
		% em 7.1	64,3%	33,3%	41,1%
	Concordo Totalmente	Contagem	2	0	2
		Contagem Esperada	,5	1,5	2,0
		% em 7.1	14,3%	0,0%	3,6%
Total	Contagem	14	42	56	
	Contagem Esperada	14,0	42,0	56,0	
	% em 7.1	100,0%	100,0%	100,0%	

Testes qui-quadrado						
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	12,964 ^a	4	,011	,010		
Razão de verossimilhança	14,667	4	,005	,006		
Teste Exato de Fisher	10,433			,017		
Associação Linear por Linear	9,964 ^b	1	,002	,001	,000	,000
Nº de Casos Válidos	56					

a. 6 células (60,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,50.

b. A estatística padronizada é -3,157.

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa de análise estatística SPSS

Crosstab						
			Sexo			Total
			Feminino	Masculino	Não responde	
Afirmação 1.11	Não sabe / Não responde	Contagem	2	0	1	3
		Contagem Esperada	1,9	,9	,2	3,0
		% em 7.4	5,6%	0,0%	25,0%	5,4%
	Discordo Totalmente	Contagem	4	2	0	6
		Contagem Esperada	3,9	1,7	,4	6,0
		% em 7.4	11,1%	12,5%	0,0%	10,7%
	Discordo	Contagem	18	4	0	22
		Contagem Esperada	14,1	6,3	1,6	22,0
		% em 7.4	50,0%	25,0%	0,0%	39,3%
	Concordo	Contagem	11	10	2	23
		Contagem Esperada	14,8	6,6	1,6	23,0
		% em 7.4	30,6%	62,5%	50,0%	41,1%
	Concordo Totalmente	Contagem	1	0	1	2
		Contagem Esperada	1,3	,6	,1	2,0
		% em 7.4	2,8%	0,0%	25,0%	3,6%
Total	Contagem	36	16	4	56	
	Contagem Esperada	36,0	16,0	4,0	56,0	
	% em 7.4	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Testes qui-quadrado						
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson Razão de verossimilhança Teste Exato de Fisher Associação Linear por Linear	16,290 ^a	8	,038	,040		
	15,266	8	,054	,056		
	13,220			,048		
	1,748 ^b	1	,186	,197	,114	,042
Nº de Casos Válidos	56					

a. 11 células (73,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,14.

b. A estatística padronizada é 1,322.

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa de análise estatística SPSS

Crosstab					
			Cargo/Carreira		Total
			Dirigente	Técnico Superior	
Afirmação 1.12	Discordo Totalmente	Contagem	0	5	5
		Contagem Esperada	1,3	3,8	5,0
		% em 7.1	0,0%	11,9%	8,9%
	Discordo	Contagem	0	12	12
		Contagem Esperada	3,0	9,0	12,0
		% em 7.1	0,0%	28,6%	21,4%
	Concordo	Contagem	10	22	32
		Contagem Esperada	8,0	24,0	32,0
		% em 7.1	71,4%	52,4%	57,1%
	Concordo Totalmente	Contagem	4	3	7
		Contagem Esperada	1,8	5,3	7,0
		% em 7.1	28,6%	7,1%	12,5%
Total	Contagem	14	42	56	
	Contagem Esperada	14,0	42,0	56,0	
	% em 7.1	100,0%	100,0%	100,0%	

Testes qui-quadrado						
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	10,190 ^a	3	,017	,018		
Razão de verossimilhança	13,671	3	,003	,005		
Teste Exato de Fisher	9,732			,011		
Associação Linear por Linear	8,994 ^b	1	,003	,003	,001	,001
Nº de Casos Válidos	56					

a. 4 células (50,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,25.

b. A estatística padronizada é -2,999.

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa de análise estatística SPSS

Crosstab					
			Cargo/Carreira		Total
			Dirigente	Técnico Superior	
Afirmação 1.13	Não sabe / Não responde	Contagem	0	2	2
		Contagem Esperada	,5	1,5	2,0
		% em 7.1	0,0%	4,8%	3,6%
	Discordo Totalmente	Contagem	4	3	7
		Contagem Esperada	1,8	5,3	7,0
		% em 7.1	28,6%	7,1%	12,5%
	Discordo	Contagem	8	11	19
		Contagem Esperada	4,8	14,3	19,0
		% em 7.1	57,1%	26,2%	33,9%
	Concordo	Contagem	2	17	19
		Contagem Esperada	4,8	14,3	19,0
		% em 7.1	14,3%	40,5%	33,9%
	Concordo Totalmente	Contagem	0	9	9
		Contagem Esperada	2,3	6,8	9,0
		% em 7.1	0,0%	21,4%	16,1%
Total	Contagem	14	42	56	
	Contagem Esperada	14,0	42,0	56,0	
	% em 7.1	100,0%	100,0%	100,0%	

Testes qui-quadrado						
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	12,612 ^a	4	,013	,011		
Razão de verossimilhança	14,770	4	,005	,007		
Teste Exato de Fisher	11,564			,010		
Associação Linear por Linear	6,533 ^b	1	,011	,014	,008	,005
Nº de Casos Válidos	56					

a. 6 células (60,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,50.

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa de análise estatística SPSS

Crosstab						
			Sexo			Total
			Feminino	Masculino	Não responde	
Afirmação 1.13	Não sabe / Não responde	Contagem	2	0	0	2
		Contagem Esperada	1,3	,6	,1	2,0
		% em 7.4	5,6%	0,0%	0,0%	3,6%
	Discordo Totalmente	Contagem	1	3	3	7
		Contagem Esperada	4,5	2,0	,5	7,0
		% em 7.4	2,8%	18,8%	75,0%	12,5%
	Discordo	Contagem	9	9	1	19
		Contagem Esperada	12,2	5,4	1,4	19,0
		% em 7.4	25,0%	56,3%	25,0%	33,9%
	Concordo	Contagem	17	2	0	19
		Contagem Esperada	12,2	5,4	1,4	19,0
		% em 7.4	47,2%	12,5%	0,0%	33,9%
	Concordo Totalmente	Contagem	7	2	0	9
		Contagem Esperada	5,8	2,6	,6	9,0
		% em 7.4	19,4%	12,5%	0,0%	16,1%
	Total	Contagem	36	16	4	56
		Contagem Esperada	36,0	16,0	4,0	56,0
		% em 7.4	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Testes qui-quadrado						
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	26,545 ^a	8	,001	,004		
Razão de verossimilhança	23,843	8	,002	,002		
Teste Exato de Fisher	19,992			,002		
Associação Linear por Linear	8,746 ^b	1	,003	,003	,002	,001
Nº de Casos Válidos	56					

a. 10 células (66,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,14.

b. A estatística padronizada é -2,957.

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa de análise estatística SPSS

Crosstab						
			Sexo			Total
			Feminino	Masculino	Não responde	
Afirmação 1.14	Não sabe / Não responde	Contagem	1	0	0	1
		Contagem Esperada	,6	,3	,1	1,0
		% em 7.4	2,8%	0,0%	0,0%	1,8%
	Discordo Totalmente	Contagem	5	2	4	11
		Contagem Esperada	7,1	3,1	,8	11,0
		% em 7.4	13,9%	12,5%	100,0%	19,6%
	Discordo	Contagem	12	8	0	20
		Contagem Esperada	12,9	5,7	1,4	20,0
		% em 7.4	33,3%	50,0%	0,0%	35,7%
	Concordo	Contagem	10	6	0	16
		Contagem Esperada	10,3	4,6	1,1	16,0
		% em 7.4	27,8%	37,5%	0,0%	28,6%
	Concordo Totalmente	Contagem	8	0	0	8
		Contagem Esperada	5,1	2,3	,6	8,0
		% em 7.4	22,2%	0,0%	0,0%	14,3%
Total	Contagem	36	16	4	56	
	Contagem Esperada	36,0	16,0	4,0	56,0	
	% em 7.4	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Testes qui-quadrado						
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson Razão de verossimilhança Teste Exato de Fisher Associação Linear por Linear	23,169 ^a	8	,003	,007		
	22,126	8	,005	,003		
	16,606			,010		
	6,604 ^b	1	,010	,010	,006	,003
Nº de Casos Válidos	56					

a. 10 células (66,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,07.

b. A estatística padronizada é -2,570.

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa de análise estatística SPSS

Grupo II - Contexto Social e Cultural

Crosstab								
			Faixa Etária					Total
			26-35	36-45	46-55	56-65	Não responde	
Afirmação 2.3	Discordo Totalmente	Contagem	1	1	0	3	1	6
		Contagem Esperada	1,1	2,9	1,1	,5	,4	6,0
		% em 7.3	10,0%	3,7%	0,0%	60,0%	25,0%	10,7%
	Discordo	Contagem	6	10	2	0	1	19
		Contagem Esperada	3,4	9,2	3,4	1,7	1,4	19,0
		% em 7.3	60,0%	37,0%	20,0%	0,0%	25,0%	33,9%
	Concordo	Contagem	2	12	6	2	2	24
		Contagem Esperada	4,3	11,6	4,3	2,1	1,7	24,0
		% em 7.3	20,0%	44,4%	60,0%	40,0%	50,0%	42,9%
	Concordo Totalmente	Contagem	1	4	2	0	0	7
		Contagem Esperada	1,3	3,4	1,3	,6	,5	7,0
		% em 7.3	10,0%	14,8%	20,0%	0,0%	0,0%	12,5%
Total	Contagem	10	27	10	5	4	56	
	Contagem Esperada	10,0	27,0	10,0	5,0	4,0	56,0	
	% em 7.3	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Testes qui-quadrado						
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	22,573 ^a	12	,032	,030		
Razão de verossimilhança	20,634	12	,056	,095		
Teste Exato de Fisher	16,451			,075		
Associação Linear por Linear	,517 ^b	1	,472	,505	,257	,037
Nº de Casos Válidos	56					

a. 18 células (90,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,43.

b. A estatística padronizada é -,719.

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa de análise estatística SPSS

Crosstab					
			Cargo/Carreira		Total
			Dirigente	Técnico Superior	
Afirmação 2.4	Discordo Totalmente	Contagem	1	8	9
		Contagem Esperada	2,3	6,8	9,0
		% em 7.1	7,1%	19,0%	16,1%
	Discordo	Contagem	10	12	22
		Contagem Esperada	5,5	16,5	22,0
		% em 7.1	71,4%	28,6%	39,3%
	Concordo	Contagem	3	19	22
		Contagem Esperada	5,5	16,5	22,0
		% em 7.1	21,4%	45,2%	39,3%
	Concordo Totalmente	Contagem	0	3	3
		Contagem Esperada	,8	2,3	3,0
		% em 7.1	0,0%	7,1%	5,4%
Total	Contagem	14	42	56	
	Contagem Esperada	14,0	42,0	56,0	
	% em 7.1	100,0%	100,0%	100,0%	

Testes qui-quadrado						
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	8,350 ^a	3	,039	,040		
Razão de verossimilhança	8,861	3	,031	,046		
Teste Exato de Fisher	7,002			,051		
Associação Linear por Linear	1,084 ^b	1	,298	,347	,198	,088
Nº de Casos Válidos	56					

a. 3 células (37,5%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,75.

b. A estatística padronizada é 1,041.

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa de análise estatística SPSS

Crosstab						
			Sexo			Total
			Feminino	Masculino	Não responde	
Afirmação 2.7	Não sabe / Não responde	Contagem	1	0	0	1
		Contagem Esperada	,6	,3	,1	1,0
		% em 7.4	2,8%	0,0%	0,0%	1,8%
	Discordo Totalmente	Contagem	2	3	3	8
		Contagem Esperada	5,1	2,3	,6	8,0
		% em 7.4	5,6%	18,8%	75,0%	14,3%
	Discordo	Contagem	10	10	1	21
		Contagem Esperada	13,5	6,0	1,5	21,0
		% em 7.4	27,8%	62,5%	25,0%	37,5%
	Concordo	Contagem	17	3	0	20
		Contagem Esperada	12,9	5,7	1,4	20,0
		% em 7.4	47,2%	18,8%	0,0%	35,7%
	Concordo Totalmente	Contagem	6	0	0	6
		Contagem Esperada	3,9	1,7	,4	6,0
		% em 7.4	16,7%	0,0%	0,0%	10,7%
Total	Contagem	36	16	4	56	
	Contagem Esperada	36,0	16,0	4,0	56,0	
	% em 7.4	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Testes qui-quadrado						
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson Razão de verossimilhança Teste Exato de Fisher Associação Linear por Linear Nº de Casos Válidos	24,148 ^a	8	,002	,005		
	23,023	8	,003	,002		
	19,350			,002		
	12,732 ^b	1	,000	,000	,000	,000
	56					

a. 10 células (66,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,07.

b. A estatística padronizada é -3,568.

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa de análise estatística SPSS

Grupo III - Contexto Individual

Crosstab								
			CÂMARA					Total
			A	B	C	D	E	
Afirmação 3.2	Discordo Totalmente	Contagem	0	1	0	0	0	1
		Contagem Esperada	,3	,2	,3	,1	,2	1,0
		% em CÂMARA	0,0%	8,3%	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%
	Discordo	Contagem	5	4	2	1	4	16
		Contagem Esperada	4,0	3,4	4,3	1,7	2,6	16,0
		% em CÂMARA	35,7%	33,3%	13,3%	16,7%	44,4%	28,6%
	Concordo	Contagem	9	7	13	5	2	36
		Contagem Esperada	9,0	7,7	9,6	3,9	5,8	36,0
		% em CÂMARA	64,3%	58,3%	86,7%	83,3%	22,2%	64,3%
	Concordo Totalmente	Contagem	0	0	0	0	3	3
		Contagem Esperada	,8	,6	,8	,3	,5	3,0
		% em CÂMARA	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	5,4%
Total	Contagem	14	12	15	6	9	56	
	Contagem Esperada	14,0	12,0	15,0	6,0	9,0	56,0	
	% em CÂMARA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Testes qui-quadrado				
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	26,040 ^a	12	,011	,005
Razão de verossimilhança	21,675	12	,041	,020
Teste Exato de Fisher	18,543			,023
Nº de Casos Válidos	56			

a. 16 células (80,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 11.

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa de análise estatística SPSS

Crosstab								
			Faixa Etária					Total
			26-35	36-45	46-55	56-65	NR	
Afirmação 3.3	Discordo Totalmente	Contagem	0	1	0	0	0	1
		Contagem Esperada	,2	,5	,2	,1	,1	1,0
		% em 7.3	0,0%	3,7%	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%
	Discordo	Contagem	0	0	0	2	0	2
		Contagem Esperada	,4	1,0	,4	,2	,1	2,0
		% em 7.3	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	0,0%	3,6%
	Concordo	Contagem	8	24	8	2	4	46
		Contagem Esperada	8,2	22,2	8,2	4,1	3,3	46,0
		% em 7.3	80,0%	88,9%	80,0%	40,0%	100,0%	82,1%
	Concordo Totalmente	Contagem	2	2	2	1	0	7
		Contagem Esperada	1,3	3,4	1,3	,6	,5	7,0
		% em 7.3	20,0%	7,4%	20,0%	20,0%	0,0%	12,5%
Total	Contagem	10	27	10	5	4	56	
	Contagem Esperada	10,0	27,0	10,0	5,0	4,0	56,0	
	% em 7.3	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Testes qui-quadrado						
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	25,056 ^a	12	,015	,026		
Razão de verossimilhança	15,368	12	,222	,114		
Teste Exato de Fisher	16,042			,094		
Associação Linear por Linear	,536 ^b	1	,464	,506	,255	,062
Nº de Casos Válidos	56					

a. 17 células (85,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,07.

b. A estatística padronizada é -,732.

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa de análise estatística SPSS

Questão n.º 5 – Perante a abertura de um procedimento concursal para um cargo dirigente, candidatar-se-ia?

Crosstab							
			Estado Civil				Total
			Solteiro/a	Casado/a União de Facto	Divorciado/a Separado/a	Viúvo/a	
Questão n.º 5	Não sabe/ Não responde	Contagem	1	10	1	3	15
		Contagem Esperada	2,7	9,6	1,1	1,6	15,0
		% em 7.6	10,0%	27,8%	25,0%	50,0%	26,8%
	SIM	Contagem	8	9	0	1	18
		Contagem Esperada	3,2	11,6	1,3	1,9	18,0
		% em 7.6	80,0%	25,0%	0,0%	16,7%	32,1%
	NÃO	Contagem	1	17	3	2	23
		Contagem Esperada	4,1	14,8	1,6	2,5	23,0
		% em 7.6	10,0%	47,2%	75,0%	33,3%	41,1%
Total	Contagem	10	36	4	6	56	
	Contagem Esperada	10,0	36,0	4,0	6,0	56,0	
	% em 7.6	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Testes qui-quadrado						
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson Razão de verossimilhança Teste Exato de Fisher Associação Linear por Linear	15,597 ^a	6	,016	,012		
	15,813	6	,015	,028		
	13,247			,016		
	,029 ^b	1	,864	,922	,470	,077
Nº de Casos Válidos	56					

a. 9 células (75,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,07.

b. A estatística padronizada é -,171.

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa de análise estatística SPSS